



**K**emitraan yang terjadi antara pihak perusahaan dan masyarakat yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda seringkali tidak memberikan hasil yang memuaskan. Perbedaan latar belakang dan tujuan sering merupakan sumber permasalahan yang timbul dalam kemitraan. Namun apabila dikelola dengan baik perbedaan yang ada dapat dijadikan kekuatan untuk membangun kemitraan yang saling menguntungkan dalam membangun sumber daya, ekonomi dan sosial menuju kesejahteraan bersama.

Oleh karena itu diperlukan model kemitraan yang dapat dinikmati pihak yang bermitra secara seimbang. Konsep yang ditawarkan dalam membangun kemitraan adalah melalui Aliansi Strategis dengan mengoptimalkan peran masing-masing pelaku. Optimalisasi peran tersebut dalam hal ini dimulai dan disusun dengan diawali pembentukan suatu kelembagaan untuk merancang, melaksanakan sekaligus melakukan pengawasan terhadap kemitraan yang dibangun bersama.



**Eko Murdiyanto:** Lahir di Yogyakarta, 6 Maret 1970. Saat ini merupakan staf pengajar pada Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Yogyakarta. Memperoleh gelar SP dari Sosial Ekonomi Pertanian UPN "Veteran" Yogyakarta tahun 1995, memperoleh gelar M.Si. dalam Sosiologi Pedesaan dari IPB Bogor tahun 2001. Aktif meneliti dan menulis tentang Sosiologi Pedesaan, Migrasi, Gender, Agroforestry, Perubahan sosial, Penyuluhan pertanian, Monitoring dan evaluasi, Komunikasi dan Informasi Pertanian, Kelembagaan pertanian dan pengembangan masyarakat.



**Muhamad Kundarto,** lahir di Kendal, Jawa Tengah, 1 April 1973. Penulis tinggal di Yogyakarta dan bekerja sebagai Dosen di UPN "Veteran" Yogyakarta. Penulis menyelesaikan Program Sarjana (S1) dengan gelar SP (Sarjana Pertanian) tahun 1997 di Jurusan Ilmu Tanah Fakultas Pertanian UPN "Veteran" Yogyakarta, Program Pascasarjana (S2) dengan gelar MP (Magister Pertanian) tahun 2002 di Jurusan Tanah Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, dan sejak tahun 2009 sedang menempuh Program Doktor (S3) di Jurusan Tanah Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Penulis aktif melakukan kegiatan lebih dari 40 judul kerjasama pelatihan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sejak tahun 1996 pada berbagai lokasi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Bali, Riau, Nangroe Aceh Darussalam, Kalimantan Timur, dan Sulawesi Tengah. Email: maskund@yashoo.com. Website : <http://mkundarto.wordpress.com>



Eko Murdiyanto, SP, MSi  
Muhamad Kundarto, SP, MP

# MEMBANGUN KEMITRAAN AGRIBISNIS

## Inovasi Program Corporate Social Responsibility (CSR)



Diberitakan oleh :



Didukung oleh :



Global Environment Facility Small Grants Program  
United Nations Development Programme  
Yayasan Bina Usaha Lingkungan

# **Membangun Kemitraan Agribisnis**

## **Inovasi Program Corporate Social Responsibility (CSR)**

**Penyusun:**  
**Eko Murdiyanto, SP., MSi**  
**Muhammad Kundarto, SP., MP**

**Editor:**  
**Andhiani Malik. K**

**Desain Cover:**  
**Danny KRATOON Yustiniadi**

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Eko Murdiyanto & Muhamad Kundarto  
Membangun Kemitraan Agribisnis: Inovasi Program  
Corporate Social Responsibility (CSR)  
-Edisi I – 2012  
109 hlm

ISBN: 978-979-17898-5-1

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Diterbitkan oleh:  
Yayasan Bina Karta Lestari  
Didukung oleh:  
Global Environment Facility-Small Grant Program (GEF-SGP)  
United Nations Development Programme (UNDP)  
Yayasan Bina Usaha Lingkungan

Edisi pertama Maret 2012

Alamat Penerbit:  
Tirto Agung Barat 5 No. 21 Pedalangan,  
Banyumanik, Semarang  
Telp. 024-70777220

ISBN : 978-979-17898-5-1

**Kata Sambutan**  
**Direktur Utama PT. Sidomuncul**

Hadirnya program kebersamaan antar stakeholders di Desa Bergaskidul, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang dalam pelestarian *plasma nutfah* tanaman obat yang diprakarsai Yayasan Bintari memberikan dampak positif dan memiliki *multipliers effect* yang sangat besar. Tidak hanya dari sisi pelestarian keanekaragaman hayati tanaman obat, tetapi dapat memanfaatkan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia serta menangkap peluang bisnis. Letak Desa Bergaskidul yang merupakan satu desa dengan Pabrik Jamu & Farmasi Sido Muncul menjadi prioritas & efisien di berbagai aspek kegiatan.

Selama ini dalam upaya pengembangan tanaman obat dan upaya pengelolaan Agribisnis tanaman obat masih menghadapi masalah sehingga belum bisa secara optimal memanfaatkan potensi dan peluang termasuk di lingkungan pabrik sekalipun. Beberapa permasalahan klasik yang dihadapi adalah tentang lemahnya jejaring kerjasama antar stakeholders dan pelaku bisnis, dimana dalam hal ini masing-masing berjalan sendiri-sendiri. Pola konsep kerjasama kemitraan antara masyarakat (petani) melalui kelembagaan petani, kelompok tani (poktan) dan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dengan pihak

industri (PT Sidomuncul yang didukung pihak-pihak lain yang terintegrasi dalam kegiatannya memberikan solusi terbaik.

Dukungan pihak pemerintah lewat dinas terkait dan pihak NGO (*Non Government Organization*) seperti yang dilakukan oleh Yayasan Bintari memberikan contoh dan bukti bahwa kebersamaan ini membuahkan hasil dan dapat mengatasi masalah ditingkat petani.

Kegiatan seperti ini dapat diduplikasikan dan dapat direkomendasikan pada daerah dan kegiatan lain yang bersinergi untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi masyarakat khususnya petani dan tentunya menjamin kelangsungan sumber pasokan bahan baku bagi industri (PT Sidomuncul).

Kami berharap pihak lain yang memiliki kepedulian dan misi yang sama dengan kami dapat bergabung, seperti dari lembaga Perguruan Tinggi, Perbankan, pihak swasta/LSM, dll guna meningkatkan kualitas maupun kuantitas kegiatan di berbagai daerah, yang pada hakekatnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kabupaten Semarang, Maret 2012

**Humas PT. Sidomuncul**

**Bambang Supartoko, S.P., M.Si**

## **Kata Sambutan Direktur Yayasan Bintari**

Agribisnis dapat dijadikan bidang utama untuk proses peningkatan kesejahteraan masyarakat di Indonesia sebagai sebuah negara agraris. Agribisnis bukan sesuatu yang sukar untuk dikembangkan oleh masyarakat. Dengan budaya dan tradisi pertanian serta segala bentuk kecakapan petani dalam kegiatan pertanian merupakan dasar yang kuat untuk pengembangan kegiatan agribisnis. Yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk implementasi agribisnis adalah pola-pola dan sub-sub kegiatan yang menopang satu sama lain.

Dalam proses pelaksanaan kegiatan agribisnis, petani harus mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan pengelolaan pasca panen, pemasaran produk, perolehan modal usaha, dan jasa penunjang kegiatan pertanian lainnya. Salah satu upaya dapat dilakukan dalam melakukan serangkaian kegiatan agribisnis tersebut adalah menjalin kemitraan dengan stakeholder terkait. Kemitraan dilakukan melalui proses kerjasama antar pelaku agribisnis dalam berbagai pola, dari yang sangat informal sampai yang formal, dari yang berbentuk kelompok kecil sampai organisasi yang kompleks. Hal inilah yang belum dipahami dan mendapat perhatian lebih lanjut oleh petani.

Program kerjasama publik dan swasta dalam pelestarian tanaman obat yang dilaksanakan oleh Yayasan BINTARI berupaya melakukan kegiatan fasilitasi dan mediasi Bentuk-bentuk kemitraan (kerjasama) yang dapat dilakukan oleh kelompok tani dan pihak swasta. Ada tiga tujuan besar dalam program ini, yang pertama adalah upaya konservasi keanekaragaman hayati dan budidaya tanaman-tanaman obat berkhasiat oleh masyarakat, yang kedua adalah memfasilitasi program *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan swasta yang tepat sasaran dan memiliki nilai tambah untuk masyarakat dan perusahaan itu sendiri. Yang ketiga adalah melakukan menjembatani pertukaran informasi untuk proses kemitraan yang dapat dikembangkan oleh kelompok tani dan perusahaan serta pemerintah.

Melalui pembiayaan program, dana hibah yang diberikan oleh Global Environment Facility-small Grants Programme (GEF-SGP), mulai tahun 2009, BINTARI melakukan langkah-langkah untuk mencapai tiga tujuan besar diatas. Pelaksanaan program ditujukan untuk kelompok tani di Desa Bergaskidul, Kabupaten Semarang dan beberapa perusahaan yang berada di sekitar Desa Bergaskidul. Lebih lanjut penjelasan mengenai proses pelaksanaan program dan pembelajaran kemitraan yang berhasil dijalin oleh kelompok tani dan perusahaan dipaparkan dalam buku ini. Semoga upaya-upaya bersama yang telah

dilakukan oleh kelompok tani dan perusahaan dalam membangun kemitraan agribisnis dapat memberikan referensi dalam pengembangan kegiatan agribisnis yang ramah lingkungan dan mendukung upaya kesejahteraan petani.

Semarang, Maret 2012

Direktur Yayasan BINTARI

**Feri Prihantoro**

## Kata Pengantar

Bagaimana membangun kemitraan agribisnis antara pengusaha dengan masyarakat? Pertanyaan ini sering muncul ketika kemitraan yang dibangun tidak memberikan hasil yang memuaskan, baik bagi perusahaan maupun bagi masyarakat. Lantas apa yang salah dengan kemitraan yang sudah terjalin? Apakah peran masing-masing pihak sudah dilakukan sesuai kesepakatan? Dimana akar permasalahannya?

Buku ini disusun untuk mencoba menguraikan benang kusut kemitraan yang terjadi di Indonesia. Pembahasan dalam buku ini dimulai dengan menelaah beberapa model kemitraan yang ada di Indonesia. Kemitraan yang terjadi antara pihak perusahaan dan masyarakat yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda. Perbedaan latar belakang dan tujuan inilah yang merupakan sumber permasalahan yang timbul dalam kemitraan. Namun apabila dikelola dengan baik perbedaan yang ada dapat dijadikan kekuatan untuk membangun kemitraan yang saling menguntungkan. Pemahaman perbedaan yang timbul dapat diredam apabila masing-masing pihak memahami konseptualisasi agribisnis dengan benar dan memahami peran serta fungsi masing-masing pihak dalam kerangka sebagai usaha bersama untuk membangun sumber daya, ekonomi dan sosial menuju

kesejahteraan bersama, baik kesejahteraan yang dapat diukur dengan uang maupun kesejahteraan yang tidak dapat diukur dengan uang.

Selain perbedaan kedua pihak juga harus bisa memahami persamaan antar pihak, karena tidak tertutup kemungkinan persamaan yang dimiliki justru menjadi pemicu munculnya persaingan yang tidak diharapkan. Persamaan yang dimiliki para pihak akan menjadi kekuatan dalam kemitraan apabila masing-masing pihak sadar akan posisi masing-masing dalam kemitraan, sehingga masing-masing pihak menyadari bahwa dirinya harus menjadi yang terbaik di bidangnya atas kerjasama dengan mitranya. Salah satu pihak tidak merasa meninggalkan pihak lain, kemajuan salah satu pihak akan diikuti oleh pihak lain yang bermitra.

Oleh karena itu dalam buku ini penulis mencoba mengembangkan model kemitraan yang menyeimbangkan kesejahteraan yang dapat diukur dengan uang maupun kesejahteraan yang tidak dapat diukur dengan uang yang dapat dinikmati pihak yang bermitra secara seimbang. Konsep yang ditawarkan dalam membangun kemitraan adalah melalui Aliansi Strategis dengan mengoptimalkan peran masing-masing pelaku. Optimalisasi peran tersebut dalam hal ini dimulai dan disusun dengan diawali pembentukan suatu kelembagaan untuk merancang, melaksanakan

sekaligus melakukan pengawasan terhadap kemitraan yang dibangun bersama.

Buku ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati kami menerima segala tegur sapa yang membangun kesempurnaan ini. Mudah-mudahan buku ini dapat menjadi wacana babak baru dalam kemitraan di Indonesia.

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
Kata Sambutan Direktur Utama PT. Sidomuncul	
Kata Sambutan Direktur Yayasan Bintari	
Kata Pengantar	
<b>Bab I. PENDAHULUAN</b>	1
A. Kemitraan & Kemitraan agribisnis	1
B. Perbedaan Kepentingan antara perusahaan dengan masyarakat	4
C. Kemitraan menuju kesejahteraan bersama	6
<b>Bab II. KONSEPTUALISASI AGRIBISNIS</b>	14
A. Agribisnis sebagai suatu sistem	15
B. Ciri usaha agribisnis	19
C. Strategi Pengembangan Sistem Agribisnis	22
<b>Bab III. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)</b>	25
A. Apa itu CSR?	25
B. Sejarah munculnya CSR	31
C. Perkembangan CSR : Dari <i>Public Private Patnership (PPPs)</i> hingga <i>Community Dialogue Platform (CDP)</i>	33

D. Dasar Hukum CSR	37	E. Manfaat kemitraan bagi Pemerintah	83
E. Alasan Perusahaan melakukan CSR	42	F. Manfaat kemitraan bagi fasilitator (LSM, perguruan tinggi)	84
F. Kemitraan: Bentuk CSR Perusahaan	46	KEMITRAAN KELOMPOK TANI NGUDI MULYO DAN PT. SIDOMUNCUL (Kisah sukses sebuah kemitraan)	85
G. Model kemitraan bidang agribisnis	52		
<b>Bab IV. KEMITRAAN: PENGUSAHA VS MASYARAKAT</b>	55	<b>Bab VI. MODEL KEMITRAAN AGRIBISNIS</b>	92
A. Menarik akar perbedaan dan persamaan pengusaha dan masyarakat	56	A. Masalah utama: Keseimbangan Tangible benefit & Intangible benefit dalam kemitraan agribisnis	92
B. Tangible benefit: Hasil usaha yang diutamakan & Intangible benefit: Hasil usaha yang dilupakan	62	B. Kelembagaan sebagai langkah awal kemitraan agribisnis	94
C. Strategi Pengelolaan CSR	65	C. Membangun peran pelaku melalui Aliansi Strategis Kemitraan Agribisnis	98
<b>Bab V. REALITA KEMITRAAN AGRIBISNIS</b> (Kemitraan PT Sidomuncul dan Masyarakat Desa Bergaskidul)	68	Daftar Pustaka	110
A. Sejarah kemitraan PT Sidomuncul dengan Masyarakat Desa Bergaskidul	68		
B. Model kemitraan PT Sidomuncul dengan Masyarakat Desa Bergaskidul	70		
C. Manfaat kemitraan bagi PT Sidomuncul	80		
D. Manfaat kemitraan bagi Masyarakat Desa Bergaskidul	81		



## BAB I PENDAHULUAN

Pemerintah telah bertekad menjadikan sektor agribisnis sebagai sektor unggulan. Tekad pemerintah ini didukung dengan kenyataan bahwa Indonesia memiliki kekayaan sumber daya agribisnis yang sangat besar, dan agribisnis berperan sebagai mata pencaharian sebagian besar penduduk, serta agribisnis mempunyai potensi menghasilkan pemasukan devisa bagi negara.

Namun sampai saat ini potensi sektor agribisnis belum dikelola secara optimal. Pertumbuhan kapasitas produksi dan utilisasi agribisnis dirasakan masih lambat. Kondisi ini berakibat keinginan untuk mengandalkan sektor agribisnis sebagai salah satu faktor pendukung stimulasi pemulihan ekonomi dirasakan masih akan menghadapi kendala.

### A. Kemitraan : Suatu Kebutuhan

Salah satu kendala yang dihadapi sektor agribisnis adalah adanya kenyataan bahwa pelaku usaha agribisnis di tingkat masyarakat banyak berada di sub sistem agribisnis primer (*on-farm agribusiness*) yang menghasilkan komoditas pertanian primer. Kegiatan usaha di sub sistem ini cenderung marginal, dalam arti karena keterbatasan dukungan pendanaan

serta relatif masih sederhananya teknis produksi yang dipergunakan, menyebabkan pelaku usaha ini kurang dapat berkembang. Dilain pihak, pelaku usaha di sub sistem yang lain, rata-rata merupakan pengusaha non marginal, dalam arti kapasitas usaha mereka relatif cukup besar serta dukungan permodalan mereka cukup baik.

Ketimpangan kedua kelompok pelaku usaha ini semakin diperparah dengan adanya penyebaran demografis yang kurang mendukung perkembangan sektor agribisnis pada umumnya. Kegiatan *on-farm* cenderung berada di daerah yang jauh dari pusat kegiatan pasar maupun pusat kegiatan sub sistem agribisnis hulu (*on-farm*) maupun sub sistem agribisnis hilir dan jasa penunjang. Kondisi ini menyebabkan pelaku usaha *on-farm* sering terdiskriminasikan dalam hal penentuan harga jual produknya karena faktor jarak distribusi, tingginya *cost structure*, serta kesulitan memperoleh dukungan pendanaan.

Untuk dapat meningkatkan kinerja para pelaku sektor agribisnis, khususnya para petani *on-farm*, harus dipahami bahwa kegiatan ketiga sub sistem agribisnis yang ada sebenarnya saling terkait dan saling mendukung. Apabila dibiarkan masing-masing seolah-olah terkotak-kotak dalam aktivitas usahanya, dapat berakibat kepada terjadinya diskriminasi usaha.

Sesuai dengan konsep demokrasi ekonomi dalam Pancasila tidak membiarkan adanya persaingan

bebas (*free fight*) antara pihak yang kuat dan yang lemah, maka hubungan antara yang lemah dan kuat diarahkan kepada keserasian dan saling mendukung antar pelaku ekonomi. Konsep ini menimbulkan kewajiban bagi pemerintah untuk mengatur dan menetapkan perundang-undangan yang berfungsi pada:

1. Meningkatkan kerja sama sesama usaha kecil dalam bentuk koperasi, asosiasi dan himpunan kelompok untuk memperkuat posisi tawar usaha kecil
2. Mencegah pembentukan struktur pasar yang dapat melahirkan persaingan yang tidak wajar dalam bentuk monopoli (penguasaan tunggal), oligopoli (penguasaan majemuk – beberapa pihak) dan monopsoni yang merugikan usaha kecil.
3. Mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan usaha oleh orang perseorangan atau kelompok-kelompok tertentu yang merugikan usaha kecil.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut maka salah satunya dengan cara melakukan upaya kemitraan usaha antara usaha besar dengan usaha kecil dalam berbagai pola hubungan. Pola hubungan kemitraan ini ditujukan agar pengusaha kecil dapat lebih aktif berperan bersama-sama dengan pengusaha besar, karena bagaimanapun juga usaha kecil

merupakan bagian yang integral dari dunia usaha nasional dan mempunyai eksistensi, potensi, peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan pembangunan ekonomi pada khususnya.

Peran pemerintah dalam mengatur dan menjembatani pola kemitraan antara pengusaha besar, menengah dan kecil diatur dalam **Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (8) Undang-Undang Nomor 9 tahun 1995** yang menyebutkan tentang: *“Kerjasama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.”*

#### **B. Perbedaan Kepentingan antara Perusahaan dengan Masyarakat**

Kemitraan tidak selalu dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama. Setiap pihak yang bermitra bisa saja memiliki tujuan sendiri-sendiri. Esensi terpenting adalah berbagi sumber daya dan saling menguntungkan. Alasan mengapa setiap pihak harus bermitra, antara lain:

1. Untuk bisa mencapai tujuan, kita seringkali tidak bisa melakukannya sendiri-sendiri.

2. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing kelompok telah 'memaksa' untuk saling berbagi sumber daya yang dimiliki dan melakukan kerjasama.

Dalam konteks kepentingan pihak yang bermitra terdapat beberapa kepentingan yang mungkin berbeda. Secara singkat perbedaan kepentingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Kepentingan antara Industri dan Masyarakat dalam Melakukan Kemitraan

Industri	Masyarakat
1. Keamanan usaha terjamin, sehingga dapat tumbuh dan berkelanjutan	1. Kepercayaan dan rasa aman
2. Hubungan dengan masyarakat tanpa curiga, karena ada image positif dari masyarakat	2. Lingkungan yang lebih baik
3. Masyarakat yang bekerja di perusahaan memiliki motivasi dan kinerja baik	3. Kesejahteraan meningkat

Modal utama untuk membangun kemitraan adalah kepercayaan. Pihak-pihak luar komunitas (kelompok) akan memberikan dukungan, bantuan dan kerja-sama kepada kelompok apabila kelompok tersebut bisa dipercaya. Kepercayaan itu sendiri akan terjadi apabila dilandasi oleh kejujuran, keadilan, keterbukaan, saling peduli, saling menghargai, saling menolong di antara kelompok.

Sebelum mulai menjajagi kemitraan, hal terpenting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan dan kebutuhan kita. Kekuatan yang kita miliki akan menentukan posisi tawar kita ketika berhadapan dengan pihak yang akan diajak bermitra: semakin besar atau banyak kekuatan yang kita miliki, semakin tinggi pula posisi tawar kita. Sementara kebutuhan perlu diidentifikasi secara jelas, agar kita bisa fokus dalam menentukan pihak yang akan diajak bermitra dan fokus pula dalam negosiasi untuk menentukan apa yang kita minta dari pihak yang kita ajak bermitra.

### C. Kemitraan Menuju Kesejahteraan Bersama

Konsep kemitraan yang berarti melakukan proses kerjasama antar pelaku agribisnis dalam berbagai pola, dari yang sangat informal sampai yang formal, dari yang berbentuk kelompok kecil sampai organisasi yang kompleks. Beberapa alasan

mengapa harus bermitra antar para pelaku agribisnis antara lain:

### **(1) Konsekuensi dari Agribisnis di Era Kebutuhan Masyarakat yang Semakin Kompleks.**

Dalam rangka pengembangan agribisnis, perlu suatu konsep yang dapat menggambarkan fungsi-fungsi pengorganisasian kegiatan yang saling kait mengkait antara sub-sub sistem pembentuk sistem agribisnis. Kemitraan yang pada intinya adalah proses kerjasama merupakan proses pengorganisasian banyak kegiatan yang saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan karena karakteristik petani yang semakin kompleks menghadapi kebutuhan masyarakat non petani yang juga semakin banyak dan kompleks. Perlu upaya-upaya dari para pelaku agribisnis untuk menghadapi kebutuhan masyarakat non petani akan produk pertanian khususnya sayuran, agar membanjirnya produk sayuran luar negeri dapat dihadapi.

Fungsi-fungsi pengorganisasian kegiatan dalam pola kemitraan merupakan strategi agar seluruh sub sistem agribisnis dapat berjalan, menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik dibanding jika tidak melalui kemitraan. Mengsinergikan kekuatan antara pelaku dalam satu sub sistem maupun antara sub sistem, sehingga berbagai masalah yang bersumber dari keterbatasan-

keterbatasan yang saat ini banyak dialami oleh para petani dapat diatasi.

### **(2) Spesialisasi Kegiatan untuk Efisiensi.**

Dengan bermitra, maka akan terjadi pembagian kegiatan dalam sistem agribisnis sesuai dengan kekuatan dan keterbatasan para pelaku. Hal ini dalam jangka panjang akan meningkatkan kemampuan khusus yang berbeda-beda (spesialisasi) sehingga lebih efisien. Kelemahan petani secara umum adalah: teknologi terbatas sehingga bekerja mengikuti musim, lahan terbatas, keahlian terbatas, jaringan pemasaran terbatas, modal terbatas. Kelemahan ini diminimalisir dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, koperasi, maupun pedagang pengumpul. Kekuatan-kekuatan tersebut antara lain; penggunaan teknologi baik, pengorganisasian kegiatan baik, ada dukungan tenaga kerja sesuai bidangnya, akses terhadap lembaga keuangan, luas dalam jaringan pemasaran.

### **(3) Kerjasama Pemerintah-Swasta dalam Penyelenggaraan Penyuluhan.**

Pemerintah mempunyai kewenangan untuk mengatur agar proses penyelenggaraan penyuluhan yang dilakukan oleh para petugas pendamping dari perusahaan, koperasi, maupun oleh pedagang

pengumpul dapat berjalan dengan baik, dan sejalan dengan program pemerintah.

Pola kemitraan memberikan peluang kerjasama antara petani pengusaha, pedagang, dan pemerintah dalam mengembangkan agribisnis sesuai dengan potensi wilayahnya untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Oleh karena itu perlu dirumuskan siapa saja pihak yang bermitra, yaitu adalah petani, pedagang saprota, pedagang pengumpul, perusahaan, pedagang di pasar tradisional, supermarket, restoran dengan beragam pola, yaitu:

#### **1. Petani dan Perusahaan Besar.**

Petani melakukan unit produksi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kemudian perusahaan mengadakan sarana produksi dan pembinaan teknis budidaya, memasarkan produk yang telah diolah. Petani berinteraksi dengan petugas perusahaan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi terutama dalam teknis budidaya dan penanganan hama dan penyakit.

#### **2. Petani dan Pedagang Pengumpul**

Kemitraan petani dengan pedagang pengumpul (istilah lainnya adalah bandar, tengkulak) adalah sudah umum terjadi, misalnya pedagang pengumpul membeli hasil sayuran petani, kemudian dia memasok ke perusahaan agribisnis atau langsung ke

supermarket dan restoran. Dengan kemudahan sarana transportasi dan telekomunikasi, para pedagang pengumpul yang biasanya juga merangkap sebagai petani, telah mampu menembus pasar swalayan, restoran besar.

#### **3. Petani dan Koperasi**

Para petani yang tinggal di suatu lokasi bersama-sama membentuk koperasi untuk mempermudah dalam memasarkan hasil. Koperasi kemudian memasarkan hasil produksi para anggotanya.

#### **4. Petani dan Pedagang Pasar Tradisional**

Beberapa petani mengatakan bahwa dia tidak pernah bermitra dengan siapapun, tetapi ia mempunyai pedagang langganan di pasar. Meskipun tidak ada aturan yang mengikat tetapi petani sering bahkan ada yang selalu ke pedagang tersebut. Hubungan pertemanan membuat petani mempunyai memperoleh kemudahan saat menjual hasil panennya, dengan harga sesuai yang berlaku di pasar tersebut.

Untuk mencapai tujuan kesejahteraan bersama perlu ditetapkan komponen yang dimitrakan antar pihak-pihak yang bermitra. Komponen yang dimitrakan merupakan bagian dari sub sistem agribisnis mulai dari input produksi (benih, pupuk, obat-obatan pengendali hama penyakit, dan alat produksi), proses

produksi, pengangkutan, dan penanganan pasca panen (*cleaning, packaging, processing*), serta pemasaran. "Mensinergikan kekuatan" untuk mengurangi kelemahan merupakan dasar pertimbangan tentang komponen apa yang akan dimitrakan. Tidak ada satu pola yang dianggap paling benar dan dapat mewakili semua kondisi petani, karena komponen yang dimitrakan tergantung pada kebutuhan dari pihak-pihak yang bermitra.

Dari beberapa definisi kemitraan mengandung makna sebagai tanggung jawab moral pengusaha menengah/besar untuk membimbing dan membina pengusaha kecil mitranya agar mampu mengembangkan usahanya sehingga mampu menjadi mitra yang handal untuk menarik keuntungan dan kesejahteraan bersama. Selanjutnya dari definisi tersebut dapat diketahui unsur-unsur penting dari kemitraan, yaitu:

1. **Kerjasama usaha**, yang didasari oleh kesejajaran kedudukan atau mempunyai derajat yang sama bagi kedua pihak yang bermitra, tidak ada pihak yang dirugikan dalam kemitraan dengan tujuan bersama untuk meningkatkan keuntungan atau pendapatan melalui pengembangan usaha tanpa saling mengeksploitasi satu sama lain serta saling berkembangnya rasa saling percaya diantara mereka.

2. **Antara pengusaha besar atau menengah dengan pengusaha kecil**, diharapkan usaha besar atau menengah dapat bekerjasama saling menguntungkan dengan pelaku ekonomi lain (usaha kecil) untuk mencapai kesejahteraan bersama.
3. **Pembinaan dan pengembangan**, yang dilakukan oleh usaha besar atau usaha menengah terhadap usaha kecil, yang dapat berupa pembinaan mutu produksi, peningkatan kemampuan SDM, pembinaan manajemen produksi, dan lain-lain.
4. **Prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan**, yang akan terjalin karena para mitra akan dan saling mengenal posisi keunggulan dan kelemahan masing-masing yang akan berdampak pada efisiensi dan turunnya biaya produksi. Karena kemitraan didasarkan pada prinsip *win-win solution partnership*, maka para mitra akan mempunyai posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing.

Ciri dari kemitraan adalah kesejajaran kedudukan, tidak ada pihak yang dirugikan dan bertujuan untuk meningkatkan keuntungan bersama melalui kerjasama tanpa saling mengeksploitasi satu dan yang lain dan tumbuhnya rasa saling percaya diantara mereka.

Kemitraan yang baik adalah yang mampu memberi keuntungan atau nilai lebih bagi masing-masing pihak yang bermitra, dengan kata lain yang bisa memberi sama-sama untung (*win win solution*). Nilai lebih ini tidak harus berupa materi, namun bisa pula dalam bentuk peningkatan kapasitas, bertambahnya akses, dan lain sebagainya.

Dalam situasi dan kondisi yang ideal, tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kemitraan secara lebih jelas adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pendapatan usaha kecil dan menengah
2. Meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pelaku kemitraan
3. Meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat dan usaha kecil
4. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, wilayah dan nasional
5. Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional.

## **BAB II.**

### **KONSEPTUALISASI AGRIBISNIS**

Kebijakan pembangunan pertanian nasional sejak satu dasawarsa terakhir berorientasi pada pembangunan sistem agribisnis. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kegiatan agribisnis dapat mengatasi penyakit ekonomi nasional, mulai dari kelangkaan pangan, kesempatan kerja/usaha, sampai masalah defisit neraca pembayaran dan kelangkaan devisa diyakini akan dapat diatasi melalui pembangunan sistem agribisnis.

Membangun agribisnis berarti upaya mengintegrasikan pembangunan pertanian, industri & jasa, sedangkan membangun pertanian saja menyebabkan pertanian, industri & jasa saling terlepas (Saragih, 2001). Membangun pertanian saja tidak mungkin mewujudkan perekonomian moderen dan berdaya saing, tapi membangun agribisnis berarti juga membangun ekonomi rakyat, membangun ekonomi daerah, serta membangun bangsa dan negara. Oleh karena itu membangun agribisnis merupakan suatu keniscayaan bagi bangsa Indonesia.

## A. Agribisnis sebagai Suatu Sistem

Agribisnis merupakan seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas sebagai suatu sistem. Oleh karena itu, Agribisnis terdiri dari dari berbagai sub sistem yang tergabung dalam rangkaian interaksi dan interpedensi secara reguler, serta terorganisir sebagai suatu totalitas.

Subsistem-subsistem dalam agribisnis adalah :

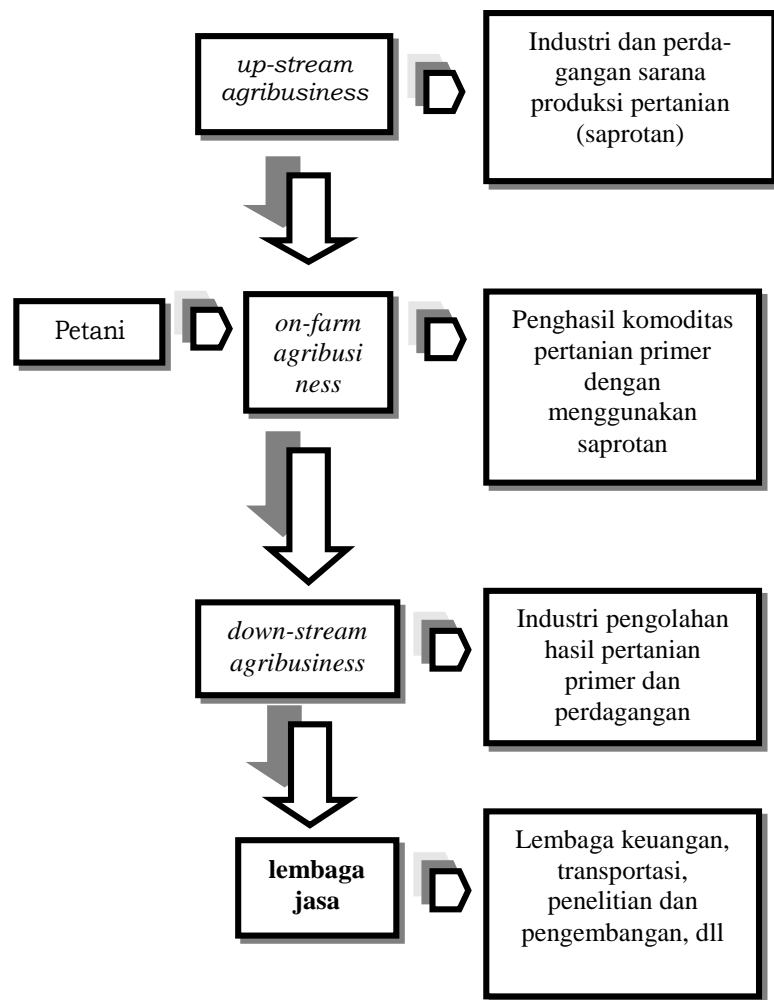
1. **Agribisnis hulu (*up-stream agribusiness*)** berupa kegiatan industri dan perdagangan sarana produksi pertanian (saprotan). Sub-sistem ini menyangkut kegiatan pengadaan dan penyaluran. Kegiatan ini mencakup perencanaan, pengelolaan dari sarana produksi, teknologi dan sumberdaya agar penyediaan sarana produksi atau input usahatani memenuhi kriteria tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis, tepat mutu dan tepat produk.
2. **Pertanian primer (*on-farm agribusiness*)** yang menghasilkan komoditas pertanian primer dengan menggunakan saprotan yang mencakup kegiatan perencanaan, pemilihan lokasi, komoditas, teknologi, dan pola usaha tani dalam rangka meningkatkan produksi primer. Dalam pertanian primer ditekankan pada usahatani yang intensif dan *sustainable* (lestari), dan usaha tani yang berbentuk komersial bukan usaha tani yang sub-

sistem, artinya produksi primer yang akan dihasilkan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam artian ekonomi terbuka.

3. **Agribisnis hilir (*down-stream agribusiness*)** berupa ragam kegiatan industri pengolahan hasil pertanian primer dan perdagangan yang mencakup keseluruhan kegiatan mulai dari penanganan pasca panen produk pertanian sampai pada tingkat pengolahan lanjutan dengan maksud untuk menambah *value added* (nilai tambah) dari produksi primer tersebut. Sub-sistem agribisnis hilir juga mencakup pemasaran yang didalamnya tercakup pemasaran hasil-hasil usahatani dan agribisnis baik untuk pasar domestik maupun ekspor.
4. **Lembaga jasa (Penunjang)** yang meliputi Sarana Tataniaga, Perbankan/perkreditan, Penyuluhan Agribisnis, Kelompok tani, Infrastruktur agribisnis, Koperasi Agribisnis, BUMN , Swasta, Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Transportasi.

Keterkaitan antar sub-sistem dalam sistem agribisnis dapat dilihat pada Gambar 1.





Gambar 1. Keterkaitan antar Sub-sistem dalam Agribisnis

Sebagai suatu strategi pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi pada pengembangan sistem agribisnis adalah peningkatan keunggulan komparatif. Berdasarkan hal itu maka pembangunan agribisnis dikonsepsikan sebagai suatu proses perkembangan dengan tiga tahapan (LP-IPB dan Kantor Menko Ekuin, 2000), yaitu:

1. **Agribisnis berbasis sumberdaya**, dimana pembangunan agribisnis digerakkan oleh kelimpahan faktor produksi, yaitu sumberdaya alam dan sumberdaya manusia berupa tenaga kerja tak terdidik. Pada tahap ini tampil ekstensifikasi agribisnis dengan dominasi komoditi primer sebagai produk akhir.
2. **Agribisnis berbasis investasi**, dimana pembangunan agribisnis digerakkan oleh kekuatan investasi melalui percepatan pembangunan dan pendalaman industri pengolahan dan industri hulu serta peningkatan kemampuan sumberdaya manusia. Produk akhir tahap ini didominasi oleh komoditas yang bersifat padat modal dan tenaga terdidik, serta memiliki nilai tambah lebih besar dan segmen pasar yang lebih luas.
3. **Agribisnis berbasis inovasi**, dimana pembangunan agribisnis digerakkan oleh inovasi atau 'temuan baru' melalui peningkatan kemajuan teknologi pada setiap sub-sistem agribisnis, serta peningkatan kemampuan sumberdaya manusia pada saat

bersamaan. Produk akhir tahap ini didominasi oleh komoditi yang bersifat padat ilmu pengetahuan dan tenaga kerja terdidik serta memiliki nilai tambah yang lebih besar dan pangsa pasar yang lebih luas.

### B. Ciri Usaha Agribisnis:

Masing-masing komponen pelaku dalam sistem agribisnis membagi diri dalam fungsi dan peran masing-masing, namun tetap bersinergi untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pasar.

Fungsi sub-sistem dalam agribisnis dapat diringkas sebagai berikut:

No	Subsistem	Fungsi
1.	Agribisnis hulu	menghasilkan dan menyediakan sarana produksi pertanian terbaik agar mampu menghasilkan produk usahatani yang berkualitas
2.	Pertanian primer	melakukan kegiatan teknis produksi agar produknya dapat dipertanggung-jawabkan secara kualitas maupun kuantitas.

No	Subsistem	Fungsi
3.	Agribisnis hilir	melakukan pengolahan lanjut (baik tingkat primer, sekunder maupun tersier) untuk mengurangi susut nilai atau meningkatkan mutu produk agar dapat memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, serta berfungsi memperlancar pemasaran hasil melalui perencanaan sistem pemasaran yang baik.
4.	Lembaga jasa	aktif / pasif menyediakan layanan bagi kebutuhan pelaku sistem agribisnis untuk memperlancar aktivitas perusahaan dan sistem agribisnis. Masing-masing komponen jasa penunjang mempunyai karakteristik fungsi yang berbeda, yang terpenting mereka dapat berbuat sesuatu untuk mengurangi beban dan meningkatkan kelancaran penyelenggaraan sistem agribisnis.

Pendekatan sistem dan usaha agribisnis yang dikembangkan tersebut harus memiliki 4 (empat) hal yaitu (Saragih, 2001):

- 1) **Berdaya saing**, dicirikan antara lain berorientasi pasar, meningkatkan pangsa pasar khususnya pasar internasional dan mengandalkan produktivitas dan nilai tambah serta menguntungkan secara ekonomi.
- 2) **Berkerakyatan**, dicirikan antara lain dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki atau dikuasai rakyat banyak, menjadikan organisasi ekonomi dan jaringan organisasi ekonomi rakyat banyak menjadi pelaku utama pembangunan agribisnis sehingga nilai tambah yang tercipta dinikmati secara nyata oleh rakyat banyak.
- 3) **Berkelanjutan**, dicirikan antara lain memiliki kemampuan merespon perubahan pesat yang cepat dan efisien, berorientasi kepentingan jangka panjang, inovasi teknologi yang terus menerus, menggunakan teknologi ramah lingkungan dan mengupayakan pelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup.
- 4) **Desentralisasi**, dicirikan antara lain berbasis pada pendayagunaan keragaman sumberdaya lokal, berkembangnya pelaku ekonomi lokal, memberdayakan pemerintah daerah sebagai pengelola utama pembangunan agribisnis dan

meningkatkan bagian nilai tambah yang dinikmati rakyat lokal.

### C. Strategi Pengembangan Sistem Agribisnis

Untuk mencapai integritas diantara sub-sistem dalam agribisnis diperlukan beberapa strategi yang telah dirumuskan oleh Departemen Pertanian, sebagai berikut:

1. Pembangunan Agribisnis merupakan pembangunan industri dan pertanian serta jasa yang dilakukan sekaligus, dilakukan secara simultan dan harmonis. Hal ini dapat diartikan bahwa perkembangan pertanian, industri dan jasa harus saling berkesinambungan dan tidak berjalan sendiri-sendiri. Yang sering kita dapatkan selama ini adalah industri pengolahan (Agribisnis) berkembang di Indonesia, tapi bahan bakunya dari impor dan tidak (kurang) menggunakan bahan baku yang dihasilkan pertanian dalam negeri. Dipihak lain, peningkatan produksi pertanian tidak diikuti oleh perkembangan industri pengolahan (Membangun industri berbasis sumberdaya domestik/lokal). Sehingga perlu pengembangan **Agribisnis Vertikal**.
2. Membangun Agribisnis adalah membangun keunggulan bersaing diatas keunggulan komparatif yaitu melalui transformasi

pembangunan kepada pembangunan yang digerakkan oleh modal dan selanjutnya digerakkan oleh inovasi. Sehingga melalui membangun agribisnis akan mampu mentransformasikan perekonomian Indonesia dari berbasis pertanian dengan produk utama (*Natural resources and unskill labor intensive*) kepada perekonomian berbasis industri dengan produk utama bersifat *Capital and skill Labor Intesive* dan kepada perekonomian berbasis inovasi dengan produk utama bersifat *Innovation and skill labor intensive*. Dalam arti bahwa membangun daya saing produk agribisnis melalui transformasi keunggulan komparatif menjadi keunggulan bersaing, yaitu dengan cara:

- a. Mengembangkan sub-sistem hulu (pembibitan, agro-otomotif, agro-kimia) dan pengembangan sub-sistem hilir yaitu pendalaman industri pengolahan ke lebih hilir dan membangun jaringan pemasaran secara internasional, sehingga pada tahap ini produk akhir yang dihasilkan sistem agribisnis didominasi oleh produk-produk lanjutan atau bersifat *capital and skill labor intensive*.
- b. Pembangunan sistem agribisnis yang digerakkan oleh kekuatan inovasi. Pada tahap ini peranan Litbang menjadi sangat penting dan menjadi penggerak utama

sistem agribisnis secara keseluruhan. Dengan demikian produk utama dari sistem agribisnis pada tahap ini merupakan produk bersifat *Technology intensive and knowledge based*.

- c. Perlu orientasi baru dalam pengelolaan sistem agribisnis yang selama ini hanya pada peningkatan produksi harus diubah pada peningkatan nilai tambah sesuai dengan permintaan pasar serta harus selalu mampu merespon perubahan selera konsumen secara efisien.
3. Menggerakkan kelima sub-sistem agribisnis secara simultan, serentak dan harmonis. Oleh karena itu untuk menggerakkan Sistem agribisnis perlu dukungan semua pihak yang berkaitan dengan agribisnis/ pelaku-pelaku agribisnis mulai dari Petani, Koperasi, BUMN dan swasta serta perlu seorang pemimpin yang mengkoordinasi keharmonisan Sistem Agribisnis.

### **BAB III.**

#### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)**

Istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR) erat kaitannya dengan masyarakat dan perusahaan – perusahaan besar. Pada dasarnya CSR merupakan bentuk kontribusi perusahaan untuk keberlangsungan kehidupan masyarakat di sekitarnya, baik secara sosial, ekonomi dan lingkungan masyarakat.

Meskipun tujuan utama dari setiap perusahaan adalah memperoleh keuntungan financial, namun sudah selayaknya setiap perusahaan memperhatikan aspek sosial, ekonomi dan lingkungan masyarakat sekitarnya. Jika dampak negatif itu dibiarkan, akan merugikan dan tidak mendukung kelancaran kegiatan produksi dan bersifat kontra-produktif terhadap upaya peningkatan produktivitas dan keuntungan. Kini semakin diakui bahwa perusahaan, sebagai pelaku bisnis, tidak akan bisa terus berkembang, apabila perusahaan tersebut menutup mata atau tak mau tahu dengan situasi dan kondisi lingkungan sosial sekitarnya.

#### **A. Apa itu CSR?**

Secara harfiah *Corporate Social Responsibility* (CSR) diartikan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Sedangkan menurut World Bank, *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah komitmen

dari bisnis untuk berkontribusi bagi pembangunan ekonomi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas kehidupan sehingga dampak baik bagi bisnis sekaligus baik bagi kehidupan sosial.

Para pengamat bisnis juga ada yang mengartikan CSR sebagai bentuk komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, masyarakat lokal dan masyarakat secara lebih luas.

Dengan kata lain tanggung jawab perusahaan secara sosial adalah komitmen bisnis untuk kontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. Keberadaan suatu industri seringkali diikuti dengan manfaat dan dampak negatif terhadap lingkungan sekitar maupun kehidupan sosial masyarakat yang ditimbulkan dari produksi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Jika dampak industri itu tidak dikelola dengan baik, dikhawatirkan dapat membahayakan dan memberikan citra buruk bagi perusahaan tersebut.

*World Business Council for Sustainable Development* mendefinisikan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai komitmen berkesinambungan dari kalangan bisnis untuk berperilaku etis dan memberi kontribusi bagi pembangunan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas

kehidupan karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat luas pada umumnya. Definisi senada diberikan oleh *International Finance Corporation* yaitu komitmen dunia bisnis untuk memberi kontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kerjasama dengan karyawan, keluarga mereka, komunitas lokal dan masyarakat luas untuk meningkatkan kehidupan mereka melalui cara-cara yang baik bagi bisnis maupun pembangunan.

Sementara *European Commission Corporate* mendefinisikan *Social Responsibility* (CSR) sebagai Sebuah konsep dengan mana perusahaan mengintegrasikan perhatian terhadap sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksinya dengan para pemangku kepentingan (stakeholders) berdasarkan prinsip kesukarelaan.

Selain itu, ISO 26000 mengenai *Guidance on Social Responsibility* juga memberikan definisi CSR. Meskipun pedoman CSR standard internasional ini baru akan ditetapkan tahun 2010, draft pedoman ini bisa dijadikan rujukan. Menurut ISO 26000, CSR adalah tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan

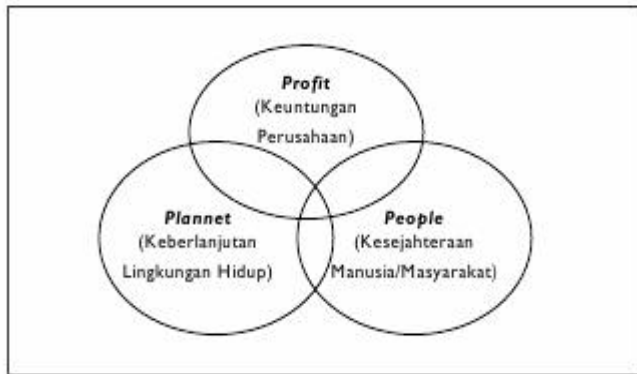
masyarakat; mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional; serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh (draft 3, 2007).

Berdasarkan pedoman ini, CSR tidaklah sesederhana sebagaimana dipahami dan dipraktikkan oleh kebanyakan perusahaan. CSR mencakup tujuh komponen utama, yaitu: *the environment, social development, human rights, organizational governance, labor practices, fair operating practices, dan consumer issues*.

Jika dipetakan, pendefinisian CSR yang relatif lebih mudah dipahami adalah sebagai suatu bentuk kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (*profit*) bagi kepentingan pembangunan manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*) secara berkelanjutan berdasarkan prosedur (*procedure*) yang tepat dan profesional. Konteks ini sering disebut dengan *Triple Bottom Lines* yang menjelaskan bahwa CSR memiliki tiga elemen penting, yaitu:

1. *Profit*, perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap profit, yaitu untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Profit yang tinggi dan berkelanjutan memberikan citra baik bagi perusahaan sebagai perusahaan bonafid.

2. *People*, perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap people, yaitu untuk mensejahterakan karyawannya dan juga masyarakat.
3. *Planet*, perusahaan bertanggung jawab terhadap planet, yaitu untuk menjaga dan meningkatkan kualitas alam serta lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi.



Gambar 1: *Triple Bottom Lines* dalam CSR

Selain konsep *triple bottom line*, konsep CSR juga berimplikasi pada konsep keberlanjutan (*sustainable*). Dalam konsep ini aktivitas CSR dipandang sebagai cara untuk menjamin kelangsungan para pemangku kepentingan perusahaan, yaitu para shareholder dan stakeholder perusahaan. Dengan kata lain, kegiatan CSR harus bisa membantu kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu, CSR juga dapat membantu kelangsungan hidup

karyawan, masyarakat, pemerintah, hingga lingkungan dimana perusahaan menjalankan operasi bisnisnya. Meskipun penerapan konsep CSR memang sudah mulai dilaksanakan di Indonesia. Namun, masalahnya sejak awal pemunculan hingga kini, konsep CSR di Indonesia berkesan amat moralis.

Kata “sosial” dalam CSR lebih bermakna sebagai tindakan *philantropy* (kebaikan budi), bukan sebuah kewajiban. Dalam hal ini kebanyakan perusahaan menganggap bahwa melakukan CSR berarti memberikan sumbangan atau bantuan kepada masyarakat. Jadi hanya sekadar kegiatan yang sifatnya *charity* (belas kasihan) atau *philantropy*. Sebenarnya konsep CSR bukanlah konsep *charity* atau belas kasihan semata-mata, tetapi merupakan konsep investasi untuk mengembangkan kapasitas masyarakat secara keseluruhan.

Dalam konteks penerapan konsep CSR di perusahaan seyogyanya kegiatan yang dikembangkan berorientasi untuk membangun daya saing masyarakat, khususnya disekitar lingkungan tempat beroperasinya. Lebih lanjut, kegiatan CSR tersebut lebih diarahkan memberikan daya ungkit yang cukup besar untuk meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai pengembangan sosial ekonomi masyarakat.

## B. Sejarah munculnya CSR

Penerapan konsep pembangunan berkelanjutan pada abad 21 mempengaruhi tata kerja bisnis yang ada, termasuk dengan lahirnya *Corporate Social Responsibility* (CSR). *Corporate Social Responsibility* (CSR) pertama kali muncul sejak hadirnya tulisan Howard Bowen, *Social Responsibility of the Businessmen* tahun 1953.

*Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dimaksudkan Bowen mengacu kepada kewajiban pelaku bisnis untuk membuat dan melaksanakan kebijakan, keputusan, dan berbagai tindakan yang harus mengikuti tujuan dan nilai-nilai dalam suatu masyarakat. Hal ini berarti bahwa perusahaan atau pelaku bisnis harus memiliki kesadaran sosial terhadap lingkungan sekitarnya.

Dalam konteks global, istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR) mulai digunakan sejak tahun 1970an dan semakin populer terutama setelah kehadiran buku *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998), karya John Elkington. Mengembangkan tiga komponen penting *sustainable development*, yakni *economic growth*, *environmental protection*, dan *social equity*, yang digagas the World Commission on Environment and Development (WCED) dalam Brundtland Report (1987), Elkington mengemas CSR ke dalam tiga fokus: 3P, singkatan dari *profit*, *planet* dan *people*. Perusahaan yang baik tidak

hanya memburu keuntungan ekonomi belaka (*profit*). Melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*).

Di Indonesia, istilah CSR semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Beberapa perusahaan sebenarnya telah lama melakukan CSA (*Corporate Social Activity*) atau “aktivitas sosial perusahaan”. Walaupun tidak menamainya sebagai CSR, secara faktual aksinya mendekati konsep CSR yang merepresentasikan bentuk “peran serta” dan “kepedulian” perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan. Melalui konsep investasi sosial perusahaan “*seat belt*”, sejak tahun 2003 dicatat oleh Departemen Sosial sebagai lembaga pemerintah yang aktif dalam mengembangkan konsep CSR dan melakukan advokasi kepada berbagai perusahaan nasional.

Kepedulian sosial perusahaan terutama didasari alasan bahwasanya kegiatan perusahaan membawa dampak – *for better or worse*, bagi kondisi lingkungan dan sosial-ekonomi masyarakat, khususnya di sekitar perusahaan beroperasi. Selain itu, pemilik perusahaan sejatinya bukan hanya shareholders atau para pemegang saham. Melainkan pula stakeholders, yakni pihak-pihak yang berkepentingan terhadap eksistensi perusahaan.



Stakeholders dapat mencakup karyawan dan keluarganya, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar perusahaan, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, media massa dan pemerintah selaku regulator. Jenis dan prioritas stakeholders relatif berbeda antara satu perusahaan dengan lainnya, tergantung pada *core* bisnis perusahaan yang bersangkutan (Supomo, 2004). Sebagai contoh, Perusahaan Pertambangan menempatkan masyarakat dan lingkungan sekitar sebagai stakeholders dalam skala prioritasnya. Sementara itu, stakeholders dalam skala prioritas bagi produk konsumen seperti Unilever adalah para *customer*-nya.

### C. Perkembangan CSR : Dari *Public Private Patnership* (PPPs) hingga *Community Dialogue Platform* (CDP)

Perkembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Indonesia tidak terlepas dari munculnya kemitraan pemerintah-swasta. Tidak ada definisi yang diterima luas tentang Kemitraan Pemerintah-Swasta, tetapi secara umum dapat didefinisikan sebagai berbagai bentuk kerja sama antara otoritas publik (pemerintah) dengan sektor swasta untuk membiayai, membangun, merenovasi, mengelola,

menjalankan, atau memelihara suatu infrastruktur atau pelayanan.

Definisi lain menyebutkan bahwa Kemitraan Pemerintah Swasta (KPS) atau *Public Private Partnership* (PPPs) adalah suatu perjanjian kontrak antara pemerintah, baik pusat ataupun daerah dengan mitra swasta. Melalui perjanjian ini, keahlian dan aset dari kedua belah pihak (pemerintah dan swasta) dikerjasamakan dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Dalam melakukan kerjasama ini risiko dan manfaat potensial dalam menyediakan pelayanan ataupun fasilitas dibagi kepada pemerintah dan swasta.

Kemitraan antara pemerintah daerah dengan swasta merupakan satu langkah yang bisa dilakukan dalam rangka menutupi keterbatasan yang dimiliki oleh pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan publik dan pembangunan daerah. Keterbatasan pemerintah daerah tidak hanya dalam pengertian keterbatasan dana, tetapi juga keterbatasan jumlah tenaga, kemampuan/keahlian dan pengalaman. Maka untuk menutupi keterbatasan itu dan sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku maka pemerintah daerah bisa melibatkan peran sektor swasta.

Kemitraan dengan swasta bisa membuka peluang munculnya inovasi dan alih teknologi di daerah dan ini bisa dijadikan referensi bagi daerah lain

dengan tetap memperhatikan karakteristik masing-masing daerah. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari praktek kemitraan adalah teratasinya sebagian kebutuhan sarana dan prasarana dalam pelayanan publik yang tidak bisa dipenuhi oleh pemerintah, dalam hal ini yang menjadi sasaran utama adalah masyarakat bahwa kemitraan selayaknya bisa membawa kemanfaatan bagi masyarakat.

Manfaat lain adalah bahwa kemitraan bisa digunakan sebagai sarana partisipasi dan mengembangkan sektor swasta dalam pembangunan daerah, sebagai upaya pengembangan perekonomian daerah, berpeluang membuka peluang penyerapan tenaga kerja, sebagai media pembelajaran dan alih teknologi bagi daerah serta sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan daerah.

Secara paralel *community dialogue platforms* (CDP) telah dibentuk untuk menciptakan kesadaran dan pemahaman antar stakeholders dan mengurangi potensi stress dan konflik. Hal ini tidak mudah untuk diatasi ketika sejarah panjang konflik mencederai proses interaksi ini. *Community dialogue platforms* (CDP) menginisiasi perbaikan komunikasi antara perusahaan, pemerintah lokal, dan masyarakat sekitar untuk secara aktif bersama mengelola lingkungan dari dampak industri dengan mengadakan pertemuan reguler dan kerjasama. Komunikasi yang terjadi diantara stakeholder kemudian digunakan oleh

perusahaan sebagai platform dan mengharapkan program ini akan mengurangi isu-isu kritis yang tidak relevan pada status saat ini.

Beberapa komunikasi pertemuan formal dan informal untuk menjaring keinginan bersama dalam pengertian yang setara untuk meningkatkan kesejahteraan dan memperbaiki kehidupan sekitarnya menjadi lebih baik. Pada kesempatan ini ditunjukkan pula rencana aksi yang dibangun bersama sebagai hasil dan akan diimplementasikan pada waktu dan kegiatan berikutnya.

Pada awalnya kegiatan ini dilakukan dengan melatih beberapa fasilitator untuk me-mediasi dialog antara masyarakat, industri, dan pemerintah. Dialog platform dibentuk secara reguler untuk memperbaiki komunikasi antara kelompok dengan mengidentifikasi minat, pemahaman yang sama (mengenai masalah dan penyebabnya), dan membangun sinergi untuk mencari solusinya. Ketika minat, pemahaman dan solusi teridentifikasi, masyarakat dan pengusaha berbagi sumber daya untuk menindak lanjuti perjanjian dan mengimplementasikan rencana aksi.

Dalam konteks kegiatan *corporate social responsibility* dapat digunakan sebagai titik awal untuk komunikasi lebih lanjut. Walaupun intervensi ini singkat pembelajarannya akan sangat berharga untuk menggerakkan industri Indonesia menuju produksi

yang berkelanjutan dengan *corporate social responsibility*.

#### **D. Dasar Hukum CSR**

Di Indonesia pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh perusahaan-perusahaan semakin menguat terutama setelah dinyatakan dengan tegas dalam UU PT No.40 Tahun 2007. Undang-undang tersebut menyebutkan bahwa suatu perusahaan yang menjalankan usaha di bidang dan/atau bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Pasal 74 ayat 1).

Undang-undang PT tidak menyebutkan secara rinci berapa besaran biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk CSR serta sanksi bagi yang melanggar. Pada ayat 2, 3 dan 4 hanya disebutkan bahwa CSR "dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajiban". Perusahaan yang tidak melakukan CSR dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai CSR ini baru akan diatur oleh Peraturan Pemerintah.

Peraturan lain yang terkait dengan CSR adalah UU No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Pasal 15 (b) menyatakan bahwa "Setiap penanam

modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan." Meskipun Undang-undang ini telah mengatur sanksi-sanksi secara terperinci terhadap badan usaha atau usaha perseorangan yang mengabaikan CSR (Pasal 34), Undang-undang ini baru mampu menjangkau investor asing dan belum mengatur secara tegas perihal CSR bagi perusahaan nasional.

Apabila dicermati, peraturan tentang CSR yang relatif lebih terperinci adalah Undang-undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN. Undang-undang ini kemudian dijabarkan lebih jauh oleh Peraturan Menteri Negara BUMN No.4 Tahun 2007 yang mengatur mulai dari besaran dana hingga tatacara pelaksanaan CSR. *Corporate Social Responsibility* (CSR) milik BUMN adalah Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Dalam Undang-undang BUMN dinyatakan bahwa selain mencari keuntungan, peran BUMN adalah juga memberikan bimbingan bantuan secara aktif kepada pengusaha golongan lemah, koperasi dan masyarakat. Selanjutnya, Permen Negara BUMN menjelaskan bahwa sumber dana PKBL berasal dari penyisihan laba bersih perusahaan sebesar 2 persen yang dapat digunakan untuk Program Kemitraan ataupun Bina Lingkungan.

Peraturan ini juga menegaskan bahwa pihak-pihak yang berhak mendapat pinjaman adalah

pengusaha beraset bersih maksimal Rp 200 juta atau beromset paling banyak Rp 1 miliar per tahun. Namun, Undang-undang ini pun masih menyisakan pertanyaan. Selain hanya mengatur BUMN, program kemitraan perlu dikritisi sebelum disebut sebagai kegiatan CSR. Menurut Sribugo Suratmo (2008). Kegiatan kemitraan mirip dengan sebuah aktivitas sosial dari perusahaan, namun di sini masih ada bau bisnisnya. Masing-masing pihak harus memperoleh keuntungan.

Hanya kemudian yang menjadi permasalahan adalah apakah kerjasama antara pengusaha besar dan pengusaha kecil yang menguntungkan secara ekonomi kedua belah pihak, dan apalagi hanya menguntungkan pihak pengusaha kuat (cenderung eksploitatif) bisa dikategorikan sebagai CSR? Meskipun CSR telah diatur oleh Undang-undang, debat mengenai "kewajiban" CSR masih bergaung. Bagi kelompok yang tidak setuju, undang-undang CSR dipandang dapat mengganggu iklim investasi. Program CSR adalah biaya perusahaan. Di tengah negara yang masih diselimuti budaya KKN, CSR akan menjadi beban perusahaan tambahan disamping biaya-biaya siluman yang selama ini sudah memberatkan operasi bisnis.

Konsep dan praktek CSR sebenarnya sudah menunjukkan suatu keharusan, para pemilik modal tidak bisa lagi menganggap sebagai suatu pemborosan

hal ini berkaitan meningkatnya kesadaran sosial kemanusiaan dan lingkungan. Tuntutan untuk melaksanakan program CSR makin tinggi termasuk perusahaan di Indonesia terutama ketika hendak *go international* atau sekedar menjalin kerjasama dengan perusahaan dari negara maju.

Hanya saja CSR tidak memberikan hasil secara keuangan dalam jangka pendek. Namun CSR akan memberikan hasil baik langsung maupun tidak langsung pada keuangan perusahaan di masa mendatang. Investor juga ingin investasinya dan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaannya memiliki citra yang baik di mata masyarakat umum. Dengan demikian, apabila perusahaan melakukan program-program CSR diharapkan keberlanjutan, sehingga perusahaan akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, program CSR lebih tepat apabila digolongkan sebagai investasi dan harus menjadi strategi bisnis dari suatu perusahaan.

Dalam proses perjalanan CSR banyak masalah yang dihadapinya, di antaranya adalah (Achda, 2006):

1. Program CSR belum tersosialisasikan dengan baik di masyarakat yang menyebabkan program CSR belum bergulir sebagai mana mestinya, mengingat masyarakat umum belum mengerti apa itu program CSR? Apa saja yang dapat dilakukannya? Dan Bagaimana dapat berkolaborasi dengan prosedur perusahaan?

2. Masih terjadi perbedaan pandangan antara departemen hukum dan HAM dengan departemen perindustrian mengenai CSR dikalangan perusahaan dan Industri. Departemen Hukum dan HAM yang berusaha mewajibkan CSR bagi perusahaan, sedangkan Departemen perindustrian tidak mewajibkan perusahaan tidak memiliki program CSR. Hal ini merupakan *Full Anomali* (terbalik-balik). Departemen Hukum dan HAM yang seharusnya mendukung pengusaha karena azas kebebasan, malah mewajibkan CSR sedangkan Departemen Perindustrian yang mestinya diwajibkan CSR justru dibebaskan dari tuntutan kewajiban CSR.
3. Belum adanya aturan yang jelas dalam pelaksanaan CSR dikalangan perusahaan yang berpengaruh dalam pelaksanaan CSR perusahaan menimbulkan penafsiran sendiri, hal ini dapat dilihat dari masing-masing perusahaan yang memiliki program CSR. Perlu diketahui program CSR yang terpenting adalah aturan yang mewajibkan programnya harus berkelanjutan (*sustainable*). Melakukan program CSR yang berkelanjutan akan memberikan dampak positif dan manfaat yang lebih besar baik kepada perusahaan itu sendiri berupa citra perusahaan dan para stakeholder yang terkait.

## E. Alasan Perusahaan Melakukan CSR

Dalam uraian mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR) diatas dapat dilihat bahwa CSR bertujuan untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitar lokasi produksi dan bekerjasama dengan stakeholder untuk memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat sekitar. Perusahaan harus memiliki komitmen melaksanakan tanggung jawab perusahaan di bidang sosial serta lingkungan sesuai dengan prinsip pengembangan lingkungan yang berkelanjutan baik secara ekonomi, sosial maupun lingkungan.

**Pemerintah** dalam hal ini juga mempunyai peranan penting dalam mengatur dan mengontrol kegiatan produksi perusahaan, selain mendapatkan pajak dari perusahaan tersebut. **Perusahaan** berperan dalam melakukan kegiatan produksi dan peduli pada lingkungan sedangkan **masyarakat** berperan dalam pemberdayaan dan pengembangan masyarakat. Dengan kata lain CSR merupakan bentuk mata rantai yang tidak bisa dipisahkan antara kegiatan industri, lingkungan dan masyarakat.

Dalam konteks ini CSR berhubungan erat dengan "pembangunan berkelanjutan", di mana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden

melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

Sehubungan dengan hal tersebut terdapat dua (2) faktor yang mendorong perusahaan melaksanakan CSR, yaitu:

1. **Faktor Eksternal**, terutama berkaitan dengan kritik organisasi masyarakat sipil terhadap kinerja sosial dan lingkungan perusahaan. Sejarah hubungan antara perusahaan dan masyarakat mencatat banyak peristiwa tragis yang disebabkan operasi perusahaan. Organisasi masyarakat sipil memprotes kinerja yang buruk, yang kemudian ditanggapi oleh perusahaan. Tanggapan defensif serta kamufase hijau memperumit masalah, sedang yang positif menghasilkan perkembangan CSR. Institusi pembiayaan yang kian kritis menanamkan investasi memperkuat kecenderungan CSR.
2. **Faktor Internal**, misalnya kepemimpinan puncak manajemen perusahaan yang melihat CSR merupakan sumber peluang memperoleh keunggulan kompetitif (*responsibility is opportunity*). Cukup banyak pengamat yang berpendapat bahwa faktor internal sebagai pendorong CSR semakin kuat berperan di masa datang.

Berdasarkan dua faktor tersebut muncullah pendapat mengenai apakah CSR adalah kewajiban

bagi perusahaan? Terhadap dua pendapat hal ini ada dua (2) kubu yang berbeda, yaitu:

1. **Kubu mandatori** (yang mewajibkan), bahwa tanggung jawab sendiri adalah konsep yang mandatori, yang berarti harus dilaksanakan. Menyatakan tanggung jawab sebagai sukarela sebetulnya *contadictio in terminis* atau pertentangan istilah.
2. **Kubu voluntari** (yang menginginkan tetap bersifat sukarela), yang berkeyakinan bahwa perusahaan wajib menjalankan ketetapan-ketetapan hukum yang berlaku di mana operasinya dijalankan, dan CSR merupakan kerangka aktivitas perusahaan.

Secara lebih detail perbedaan keduanya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

No	Kubu Mandatori	Kubu Voluntari
1	Kegiatan bisnis seringkali menimbulkan masalah, oleh karena itu sudah semestinya perusahaan bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya	Perusahaan tidak memiliki ahli yang mengkhususkan dalam bidang sosial dan kemasyarakatan, oleh karena itu sulit bagi perusahaan untuk ikut bertanggung jawab

No	Kubu Mandatori	Kubu Voluntari
2	Perusahaan adalah bagian dari lingkungan sosial masyarakat, oleh karena itu sudah semestinya ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi di masyarakat	Perusahaan yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam lingkungan sosial masyarakat justru akan memiliki kekuatan untuk mengontrol masyarakat dan ini kurang baik secara Sosial
3	Perusahaan biasanya memiliki sumber daya untuk menyelesaikan masalah di lingkungan sosial masyarakat	Akan banyak terdapat konflik kepentingan di masyarakat jika perusahaan terlibat dalam aktifitas sosial
4	Perusahaan adalah partner dari lingkungan sosial kemasyarakatan, sebagaimana halnya juga pemerintah dan masyarakat lain pada umumnya	Tujuan perusahaan bukan untuk motif sosial, akan tetapi untuk memperoleh profit dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh para pemilik perusahaan

Oleh karena itu terdapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi pertimbangan perusahaan dalam pelaksanaan CSR (Harahap, Sofyan dan Safri dalam Hadi, 2011) yaitu:

1. Keterlibatan sosial perusahaan terhadap masyarakat dalam memenuhi panggilan bahwa perusahaan memiliki kepekaan terhadap masalah sosial di tengah masyarakat
2. Meningkatkan nama baik perusahaan, simpati masyarakat, karyawan dan investor sehingga berharap *feed back* secara ekonomi
3. Menghindari campur tangan pemerintah dalam melindungi masyarakat
4. Meningkatkan respon positif norma dan nilai masyarakat
5. Sesuai dengan kehendak investor
6. Membantu program pemerintah, seperti, konservasi, pendidikan, lapangan kerja dan lain-lain.

#### F. Kemitraan: Bentuk CSR Perusahaan Agribisnis

Setiap perusahaan memiliki bentuk CSR yang berbeda-beda dan tergantung dari kompetensi perusahaan dan kebutuhan masyarakat sekitar.

Sebaiknya sebelum melaksanakan kegiatan CSR, perusahaan melakukan survey terlebih dahulu untuk menampung aspirasi masyarakat sehingga CSR yang dilakukan tepat guna dan tepat sasaran.



Terdapat tiga tingkat kegiatan program CSR dalam usaha memperbaiki kesejahteraan masyarakat yakni :

1. Kegiatan program CSR yang bersifat "*charity*", Bentuk kegiatan seperti ini ternyata dampaknya terhadap masyarakat hanyalah "menyelesaikan masalah sesaat" hampir tidak ada dampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, selain lebih mahal, dampak jangka panjang tidak optimal untuk membentuk citra perusahaan, dari sisi biaya,

promosi kegiatan sama mahalnnya dengan biaya publikasi kegiatan. Walaupun masih sangat relevan, tetapi untuk kepentingan perusahaan dan masyarakat dalam jangka panjang lebih dibutuhkan pendekatan CSR yang berorientasi pada peningkatan produktifitas dan mendorong kemandirian masyarakat.

2. Kegiatan program CSR yang *membantu usaha kecil secara parsial*. Saat ini makin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya pendekatan CSR yang berorientasi pada peningkatan produktifitas dan mendorong kemandirian masyarakat, salah satu bentuk kegiatannya adalah membantu usaha kecil, tetapi bentuk kegiatan perkuatan tersebut masih parsial, memisahkan kegiatan program yang bersifat pendidikan, ekonomi, infrastruktur dan kesehatan. Walaupun lebih baik ternyata pada tingkat masyarakat kegiatan ini tidak dapat diharapkan berkelanjutan, bahkan cenderung meningkatkan kebergantungan masyarakat pada perusahaan, sehingga efek pada pembentukan citra ataupun usaha untuk menggalang kerjasama dengan masyarakat tidak didapat secara optimal.
3. Kegiatan program CSR yang *beroreintasi membangun daya saing masyarakat*, program CSR akan memberi dampak ganda untuk perusahaan dan masyarakat karena :



- a. Dari awal *dirancang untuk meningkatkan produktifitas (sebagai ukuran data saing) guna meningkatkan daya beli sehingga meningkatkan akses pada pendidikan dan kesehatan jangka panjang*, untuk itu perlu diberikan penekanan pada keberlanjutan penguatan ekonomi secara mandiri (berjangka waktu yang jelas/mempunyai exit policy yang jelas)
- b. Untuk memberikan ungkitan besar pada pendapatan masyarakat maka kegiatan perkuatan dilakukan pada rumpun usaha spesifik yang saling terkait dalam rantai nilai, setiap pelaku pada mata rantai nilai pada dasarnya adalah organ ekonomi yang hidup, perkuatan dilakukan untuk meningkatkan metabolisme (aliran barang, jasa, uang, informasi dan pengetahuan) dalam sistem yang hidup tersebut yang pada gilirannya akan meningkatkan performance setiap organ. Pendekatan CSR yang cerdas (*smart*) adalah dengan mengambil peran sebagai *fasilitatif-katalistik* sehingga kegiatan CSR lebih efisien memberikan dampak pada rumpun usaha dalam satu rantai nilai.
- c. Program pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur infrastruktur dirancang sinergis dengan penguatan ekonomi sehingga mampu

meningkatkan indeks pembangunan manusia pada tingkat lokal.

Dalam upaya meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat sekitar, ada berbagai macam kegiatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memberdayakan masyarakat dalam bidang :

1. *Pengembangan Ekonomi* misalnya kegiatan di bidang pertanian, peternakan, koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM).
2. *Kesehatan dan Gizi Masyarakat* misalnya penyuluhan, pengobatan, pemberian gizi bagi balita, program sanitasi masyarakat dan sebagainya.
3. *Pengelolaan Lingkungan* misalnya penanganan limbah, pengelolaan sampah rumah tangga, reklamasi dan penanganan dampak lingkungan lainnya.
4. *Pendidikan, Ketrampilan dan Pelatihan* misalnya pemberian beasiswa bagi siswa berprestasi dan siswa tidak mampu, magang atau job training, studi banding, peningkatan ketrampilan, pelatihan dan pemberian sarana pendidikan.
5. *Sosial, Budaya, Agama dan Infrastruktur* misalnya kegiatan bakti sosial, budaya dan keagamaan serta perbaikan infrastruktur di wilayah masyarakat setempat.

Dalam konteks agribisnis program CSR yang *beroreintasi membangun daya saing masyarakat*, terjadi bentuk kemitraan. Pola kemitraan di Indonesia dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. pola keterkaitan langsung meliputi:
  - a. **Pola PIR (Perkebunan Inti Rakyat)**, di mana Bapak Angkat (baca: usaha besar) sebagai inti sedang petani kecil sebagai plasma.
  - b. **Pola Dagang**, di mana bapak angkat bertindak sebagai pemasar produk yang dihasilkan oleh mitra usahanya.
  - c. **Pola Vendor**, di mana produk yang dihasilkan oleh anak angkat tidak memiliki hubungan kaitan ke depan maupun ke belakang dengan produk yang dihasilkan oleh bapak angkatnya.
  - d. **Pola Subkontrak**, di mana produk yang dihasilkan oleh anak angkat merupakan bagian dari proses produksi usaha yang dilakukan oleh bapak angkat, selain itu terdapat interaksi antara anak dan bapak angkat dalam bentuk keterkaitan teknis, keuangan, dan atau informasi.
2. pola keterkaitan tidak langsung, yang merupakan pola pembinaan murni. Dalam pola ini tidak ada hubungan bisnis langsung antara "Pak Bina" dengan mitra usaha. Bisa dipahami apabila pola ini lebih tepat dilakukan oleh perguruan tinggi sebagai bagian dari salah satu Tri Dharma Perguruan

Tinggi, yaitu: pengabdian kepada masyarakat. Departemen Koperasi dan PPK telah merintis kerjasama dengan 16 perguruan tinggi pada tahun 1994/95 untuk membentuk Pusat-pusat Konsultasi Pengusaha Kecil (PKPK). Selama ini pola pembinaan lewat program ini meliputi pelatihan pengusaha kecil, pelatihan calon konsultan pengusaha kecil, bimbingan usaha, konsultasi bisnis, monitoring usaha, temu usaha, dan lokakarya/seminar usaha kecil.

#### G. Model Kemitraan Bidang Agribisnis

Model atau Pola kemitraan bidang agribisnis di Indonesia telah dirumuskan dalam Keputusan Menteri Pertanian Nomor : 940/Kpts/OT.210/10/1997, meliputi :

- a. **Pola inti plasma**, merupakan hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra, yang di dalamnya kelompok mitra memproduksi komponen yang diperlukan perusahaan mitra sebagai bagian dari produksi. Inti-plasma adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil yang menjadi plasma dalam penyediaan lahan, penyediaan sarana produksi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha, produksi, perolehan, penguasaan dan peningkatan

teknologi yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktifitas usaha. Program inti-plasma ini, diperlukan keseriusan dan kesiapan, baik pihak usaha kecil sebagai pihak yang mendapat bantuan untuk dapat mengembangkan usahanya, maupun pihak usaha besar yang mempunyai tanggung jawab sosial untuk mengembangkan usaha kecil sebagai mitra usaha dalam jangka panjang.

- b. **Pola sub kontrak**, merupakan hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra, yang didalamnya kelompok mitra memproduksi komponen yang diperlukan perusahaan mitra sebagai bagian dari produksinya. Pola subkontrak merupakan sistem yang menggambarkan hubungan antara usaha besar dengan usaha kecil/menengah, di mana usaha besar sebagai perusahaan induk (parent firm) meminta kepada usaha kecil/menengah (selakusubkontraktor) untuk mengerjakan seluruh atau sebagian pekerjaan (komponen) dengan tanggung jawab penuh pada perusahaan induk.
- c. **Pola Dagang Umum**, merupakan hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra, yang didalamnya perusahaan mitra memasarkan hasil produksi kelompok mitra atau kelompok mitra memasok kebutuhan yang diperlukan perusahaan mitra. Dalam pola Dagang

umum hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang berlangsung dalam bentuk kerjasama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan pasokan dari usaha kecil mitra usahanya untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh usaha besar dan atau usaha menengah yang bersangkutan.

- d. **Pola keagenan**, merupakan hubungan kemitraan, yang didalamnya kelompok mitra diberikan hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa usaha perusahaan mitra. Dalam keagenan Keagenan pihak principal memproduksi/memiliki sesuatu, sedangkan pihak lain (agen) bertindak sebagai pihak yang menjalankan bisnis tersebut dan menghubungkan produk yang bersangkutan langsung dengan pihak ketiga.
- e. **Pola Kerjasama Operasional Agribisnis (KOA)**, merupakan hubungan kemitraan, yang didalamnya kelompok mitra menyediakan lahan, sarana dan tenaga, sedangkan perusahaan mitra menyediakan biaya atau modal dan/atau sarana untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditi pertanian.

## BAB IV

### KEMITRAAN: PENGUSAHA VS MASYARAKAT

Sampai saat ini masih terjadi perdebatan mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR) antara pihak yang berpendapat bahwa CSR hanya menambah beban perusahaan dan yang meyakini kinerja sosial penting dan berhubungan positif dengan keuntungan finansial. Pendapat tidak menguntungkan biasanya mengikuti pendirian Milton Friedman atau David Henderson, yang melabel CSR sebagai *misguided virtue* atau kebaikan yang salah alamat. Friedman dan Henderson berpendapat bahwa tanggung jawab berada di pundak individu, bukan perusahaan.

Sebaliknya kalangan yang melihat kekuasaan bisnis kini sudah sangat besar, tidak setuju perusahaan tak dapat dimintai pertanggungjawaban terhadap tindakan organisasinya. Kebijakan universal menyetujui bahwa tanggung jawab membesar bersamaan dengan kekuasaannya, sebab itu perusahaan tidak lagi dapat mengelak.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa kinerja sosial dan kinerja finansial perusahaan memiliki korelasi yang positif. Penelitian Marc Orlitzky, Frank Schmidt, dan Sara Rynes pada 2003, menggunakan data 52 penelitian sebelumnya dengan jumlah kasus 33.878 perusahaan yang merentang

selama 30 tahun, merupakan bukti terkuat hingga saat ini. Memang ada beberapa penelitian yang membuktikan sebaliknya, namun kesimpulan tersebut hanya didasarkan pada kasus-kasus anekdotal berskala kecil.

#### A. Menarik Akar Persamaan dan Perbedaan Pengusaha dan Masyarakat

Munculnya *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bahan perbincangan di kalangan industri perlu mendapat respon dari pemerintah. Jangan sampai kejadian lama terulang dimana perusahaan-perusahaan dapat berlindung dibalik kekuasaan oknum-oknum tertentu saja untuk menghindari tuntutan masyarakat. Hal ini menyebabkan kondisi masyarakat semakin marjinal dan miskin.

Teori pertumbuhan memberikan peluang tak terbatas pada perusahaan-perusahaan besar untuk melakukan eksploitasi sumber-sumber kekayaan alam. Di satu sisi memang sektor industri atau korporasi-korporasi skala besar telah mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, tetapi di sisi lain eksploitasi sumber-sumber daya alam oleh sektor industri seringkali menyebabkan terjadinya degradasi lingkungan yang parah.

Karakteristik umum korporasi skala-besar biasanya beroperasi secara luas dan melahirkan apa

yang dalam perspektif sosiologi Booke, disebut sebagai "*dual society*", yakni tumbuhnya dua karakter ekonomi yang paradoks di dalam satu area. Di satu sisi ekonomi (di dalam *enclave*) tumbuh secara modern dan sangat pesat, tetapi di sisi masyarakat, ekonomi justru berjalan sangat lambat atau bahkan mandeg.

Kehidupan ekonomi masyarakat semakin involutif, disertai dengan marginalisasi tenaga kerja lokal. Hal ini terjadi karena basis teknologi tinggi menuntut perusahaan-perusahaan besar lebih banyak menyedot tenaga kerja terampil dari luar masyarakat tempatan, sehingga tenaga-tenaga kerja lokal yang umumnya berketerampilan rendah menjadi terbuang.

Keterpisahan (*enclavism*) inilah yang kemudian menyebabkan hubungan perusahaan dengan masyarakat tempatan menjadi tidak harmonis dan diwarnai berbagai konflik serta ketegangan. Berbagai tuntutan seperti ganti-rugi atas kerusakan lingkungan, pemekeraan (*employment*), pembagian keuntungan, dan lain-lain sangat jarang memperoleh solusi yang mendasar dan memuaskan masyarakat. Situasi tersebut diperparah oleh kultur perusahaan yang didominasi cara berpikir dan perilaku ekonomi yang bersifat *profit-oriented* semata.

Di masa-masa yang lalu keadaan seperti ini dipandang sebagai tidak ada masalah karena tradisi represif dalam pemerintahan kita masih sangat dominan. Secara katagories, kita bisa memahami cara

pandang dunia bisnis dalam menjalankan usahanya. Misalnya, optimalisasi peraihan keuntungan dianggap sebagai satu-satunya cara perusahaan untuk tetap ertahan. Cara pandang seperti ini bisa saja benar, tetapi telah terbukti bahwa membenarkan perusahaan untuk melakukan apa saja demi melindungi kepentingan mengakumulasi keuntungannya termasuk praktek-praktek yang secara moral tidak benar, adalah tidak dapat dibenarkan sama sekali. Cara pandang semacam ini dulu berkembang begitu luas di kalangan dunia usaha. Jika masyarakat setempat merasa dirugikan oleh operasi perusahaan misalnya dan kemudian mereka menuntut sesuatu, melalui oknum-oknum tertentu, perusahaan tidak segan-segan melakukan tindakan repre sif untuk membungkamnya.

Namun perubahan tatanan politik Indonesia pada akhir tahun 90-an telah mengubah secara drastis cara pandang tersebut. Masyarakat kini menginginkan suasana keterbukaan, termasuk dalam kaitan dengan pengelolaan berbagai sumberdaya alam dan kegiatan ekonomi pada umumnya. Pola hubungan masyarakat dan perusahaan juga secara total berubah.

Dalam konteks ini muncullah CSR dapat diartikan sebagai komitmen perusahaan untuk mempertanggungjawabkan dampak operasinya dalam dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta terus-menerus menjaga agar dampak tersebut menyumbang

manfaat kepada masyarakat dan lingkungan idupnya. Tanggung-jawab perusahaan mencakup empat jenjang yang merupakan satu kesatuan, yaitu; ekonomis, hukum, etis, dan filantropis.

Tanggung jawab ekonomis berarti perusahaan perlu menghasilkan laba sebagai fondasi untuk dapat berkembang dan mempertahankan eksistensinya. Namun dalam tujuan mencari laba, sebuah perusahaan juga harus bertanggungjawab secara hukum dengan mentaati ketentuan hukum yang berlaku.

Secara etis perusahaan juga bertanggungjawab untuk mempraktekkan hal-hal yang baik dan benar sesuai dengan nilai-nilai, etika, dan norma-norma kemasyarakatan. Tanggungjawab filantropis berarti perusahaan harus memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat sejalan dengan operasi bisnisnya.

Melaksanakan CSR secara konsisten dalam jangka panjang akan menumbuhkan rasa keberterimaan masyarakat terhadap kehadiran perusahaan. Kondisi seperti itulah yang pada gilirannya dapat memberikan keuntungan ekonomi-bisnis kepada perusahaan yang bersangkutan. Dengan pemahaman seperti itu, dapat dikatakan bahwa, CSR adalah prasyarat perusahaan untuk bisa meraih legitimasi sosiologis-kultural yang kuat dari masyarakatnya.

Meskipun demikian perlu diperhatikan pendapat Porter dan Kramer (2002) yang menyatakan bahwa tujuan ekonomi dan sosial adalah terpisah dan bertentangan adalah pandangan yang keliru. Perusahaan tidak berfungsi secara terpisah dari masyarakat sekitarnya. Faktanya, kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung pada keadaan lokasi dimana perusahaan itu beroperasi. Oleh karena itu, *Triple Bottom Lines* dalam CSR yang dikembangkan Archie B. Carrol harus difahami sebagai satu kesatuan. Sebab, CSR merupakan kepedulian perusahaan yang didasari tiga prinsip dasar yaitu profit, people dan planet (3P).

Secara tradisional, para teoritis maupun pelaku bisnis memiliki interpretasi yang keliru mengenai keuntungan ekonomi perusahaan. Pada umumnya mereka berpendapat bahwa mencari laba adalah yang harus diutamakan perusahaan. Di luar mencari laba hanya akan mengganggu efisiensi dan efektifitas perusahaan. Karenanya, seperti dinyatakan Milton Friedman, CSR tiada lain dan harus merupakan usaha mencari laba itu sendiri (Saidi dan Abidin, 2004: 60). Kecenderungan selama ini menunjukkan semakin banyak kalangan akademisi maupun praktisi bisnis yang semakin menyadari pentingnya CSR.

Mencari keuntungan merupakan hal penting bagi perusahaan. Tetapi, hal itu tidak harus

melepaskan diri dari hal lain di luar mencari keuntungan, yakni mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. CSR sangat relevan diterapkan oleh dunia usaha di Indonesia. Selain karena kebijakan sosial dan kebijakan kesejahteraan di Indonesia cenderung bernuansa residual dan parsial (tidak melembaga dan terintegrasi dengan sistem perpajakan seperti halnya di negara-negara yang menganut *welfare state*), mayoritas masyarakat Indonesia masih hidup dalam kondisi serba kekurangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa terdapat persamaan dan perbedaan antar perusahaan dan masyarakat dalam melakukan kemitraan, seperti dalam tabel dibawah ini.

No	Uraian	Perusahaan	Masyarakat
1.	Persamaan	Memperoleh keuntungan dari hasil usahanya dan keberlanjutan usaha	
2.	Perbedaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan utama mencari keuntungan</li> <li>• Memperluas pasar dan tenaga kerja yang tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan utama kesejahteraan</li> <li>• Kepentingan masyarakat terakomodasi secara optimal</li> </ul>

Selain itu ada beberapa manfaat yang dapat dipetik bagi pengusaha dan masyarakat. Manfaat bagi Perusahaan dengan adanya kemitraan adalah citra Positif Perusahaan di mata masyarakat dan pemerintah karena telah melaksanakan Undang-undang sebagaimana mestinya. Disisi masyarakat selain kepentingan masyarakat terakomodasi oleh perusahaan, hubungan masyarakat dengan perusahaan akan lebih erat dalam situasi *win-win solution*.

#### **B. *Tangible benefit*: Hasil usaha yang diutamakan & *Integible benefit*: Hasil usaha yang dilupakan**

Semenjak keluarnya Undang-undang PT No.40 Tahun 2007 mulai banyak perusahaan swasta yang telah menjalankan prinsip-prinsip CSR. Dalam tataran praktis, CSR seringkali diinterpretasikan sebagai pengkaitan antara pengambilan keputusan dengan nilai-nilai etika, pemenuhan kaidah-kaidah hukum serta menghargai martabat manusia, masyarakat dan lingkungan. Kini diakui telah banyak korporasi yang mulai sadar akan pentingnya menjalankan CSR, meskipun masih banyak juga yang belum menjalankannya dengan benar. Dari segi besaran uangnya, banyak perusahaan yang sudah memberikannya dalam jumlah yang cukup besar, ada

yang sedang tapi juga ada yang hanya sekedarnya saja.

Dari sisi cara penyampaian dan peruntukannya, banyak perusahaan yang sudah *well-planned* dan bahkan sangat *integrated* sedemikian rupa sehingga sangat sistematis dan *methodologis*. Tetapi juga masih banyak perusahaan yang pengeluaran dana CSR nya berbasis kepada proposal yang diajukan masyarakat. Karena itu, perlu suatu peraturan pemerintah yang mengatur konsep dan jenis CSR dalam rangka *law enforcement*, dan kesejahteraan masyarakat lokal. Perusahaan-perusahaan perlu diyakinkan, bahwa ada korelasi positif antara pelaksanaan CSR dengan meningkatnya apresiasi dunia internasional maupun domestik terhadap perusahaan bersangkutan. Karena itu, penerapan CSR tidak seharusnya dianggap sebagai *cost* semata-mata, melainkan juga sebuah investasi jangka panjang bagi perusahaan bersangkutan.

Anggapan bahwa CSR dianggap sebagai *cost* karena melihat bahwa kegiatan yang dilakukan perusahaan harus menghasilkan *tangible benefit* (manfaat yang dapat dinikmati secara langsung), misalnya; produksi, limbah yang dapat diolah menjadi produk lain dan sebagainya. Dalam konsep ini segala manfaat yang tidak dapat dinikmati secara langsung atau *intangible benefit* bukan merupakan *benefit* atau manfaat bagi perusahaan, misalnya; ketenangan dalam

berproduksi, kesehatan kerja, keamanan dan sebagainya.

Maka sungguh diharapkan pemerintah, dalam hal ini Kementerian Lingkungan Hidup (KLH), dapat memprakarsai adanya peraturan yang baik, yang memungkinkan dijalankannya *law enforcement* bagi implementasi CSR di Indonesia. Peraturan yang baik berarti peraturan yang memenuhi nilai-nilai yang hidup dan berkembang di masyarakat. Bukan saja masyarakat sekitar lokasi perusahaan, melainkan juga masyarakat dunia usaha itu sendiri. Selama ini, CSR di lingkungan perusahaan swasta masih bersifat sukarela (*voluntary*), dan karena itu wajar jika penerapannya masih bebas tafsir berdasarkan kepentingan korporasi masing-masing. Di sinilah letak pentingnya pengaturan CSR di Indonesia, agar memiliki daya atur, daya ikat dan daya dorong. CSR yang semula bersifat *voluntary* perlu ditingkatkan menjadi CSR yang lebih bersifat *mandatory*. Dengan demikian, dapat diharapkan kontribusi dunia usaha yang terukur dan sistematis dalam ikut meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kebijakan yang pro-masyarakat dan lingkungan seperti ini sangat dibutuhkan ditengah arus neo-liberalisme seperti sekarang ini. Sebaliknya disisi lain, masyarakat juga tidak bisa seenaknya melakukan tuntutan kepada perusahaan, apabila harapannya itu berada diluar batas aturan yang berlaku.



Suatu perusahaan kadang sudah cukup banyak mengeluarkan dana CSR, akan tetapi tuntutan masyarakat tetap saja tinggi dan berada diluar batas proporsinya. Dengan adanya aturan hukum, maka perbedaan kepentingan antara para pihak baik perusahaan dan masyarakat dapat dijembatani secara elegan. Hukum berfungsi sebagai panduan untuk menentukan sikap dan tingkah laku sesuai dengan posisi dan perannya masing-masing. Jika kemitraan ini terjalin baik, dapat dipastikan bahwa korporasi dan masyarakat dapat berhubungan secara co -eksistensial, simbiosis-mutualistik dan kekeluargaan.

Meski demikian, perlu berhati-hati agar intervensi dan regulasi pemerintah terhadap dunia usaha ini, khususnya terhadap aktualisasi CSR tidak terjebak pada birokratisasi yang melelahkan dan berbiaya tinggi. Regulasi yang berlebihan justru menimbulkan counter-productive terhadap proses demokratisasi yang tengah terjadi di Indonesia saat ini. Regulasi dalam konteks ini diperlukan agar semua komponen berjalan atas dasar *rule of law*, patuh atas aturan main yang jelas, sehingga parameter nya pun menjadi jelas.

### C. Strategi Pengelolaan CSR

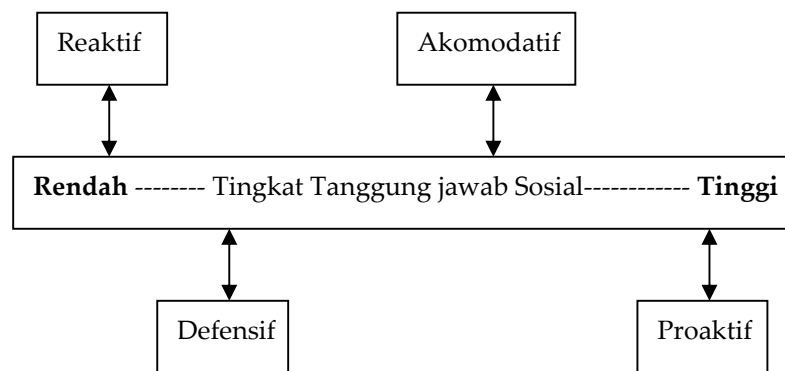
Untuk melaksanakan CSR dengan baik yang memberikan manfaat bagi pengusaha dan masyarakat diperlukan beberapa strategi. Strategi pengelolaan

CSR terutama diperlukan oleh perusahaan sebagai pelaku utama CSR agar pelaksanaan CSR dapat tepat sasaran. Beberapa strategi yang dapat digunakan dalam pengelolaan CSR, antara lain:

1. **Strategi Reaktif**, Kegiatan bisnis yang melakukan strategi reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindarkan diri dari tanggung jawab sosial
2. **Strategi Defensif**, Strategi defensif dalam tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial .
3. **Strategi Akomodatif**, Strategi Akomodatif merupakan tanggung jawab sosial yang dijalankan perusahaan dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut
4. **Strategi Proaktif**, Perusahaan memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan *stakeholders*. Jika *stakeholders* terpuaskan, maka citra positif terhadap perusahaan akan terbangun.

Penerapan strategi pengelolaan CSR sangat tergantung dari kesiapan perusahaan dan kondisi masyarakat. Kesiapan perusahaan dan kondisi masyarakat akan mempengaruhi tingkat

tanggungjawab sosial perusahaan terhadap masyarakat. Apabila dilihat berdasarkan tingkat tanggungjawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dari rendah sampai tinggi berturut-turut adalah strategi Reaktif, defensif, Akomodatif dan Proaktif. Dalam bentuk bagan dapat dilihat sebagai berikut:



## BAB V.

### REALITA KEMITRAAN AGRIBISNIS

(Kemitraan PT Sidomuncul dan Masyarakat Desa Bergaskidul)

#### A. Sejarah Kemitraan PT Sidomuncul dengan Masyarakat Desa Bergas

PT. Sidomuncul yang mempunyai Visi "Menjadi industri jamu yang dapat memberikan manfaat pada masyarakat dan lingkungan", bertekad untuk mengembangkan usaha di bidang jamu yang benar dan baik. Tekad ini membuat perusahaan menjadi lebih berkonsentrasi dan inovatif. Disamping itu diikuti dengan pemilihan serta penggunaan bahan baku yang benar, baik mengenai jenis, jumlah maupun kualitasnya akan menghasilkan jamu yang baik (sumber: [www.sidomuncul.com](http://www.sidomuncul.com)).

PT. Sidomuncul melaksanakan 2 model kegiatan yang berkaitan dengan masyarakat, yaitu penancangan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dilaksanakan setiap tahun dengan topik berbeda-beda dan model kemitraan dengan masyarakat dalam penyediaan bahan baku untuk produknya. Program CSR lebih bersifat "satu arah", yaitu kegiatan aksi sosial berupa bantuan perusahaan terhadap masyarakat. Sedangkan program kemitraan

bersifat "dua arah", yaitu antara perusahaan dan masyarakat ada kerjasama yang saling menguntungkan.

Pelaksanaan kemitraan PT. Sidomuncul Semarang dilaksanakan secara gabungan oleh beberapa Divisi di perusahaan tersebut, yaitu Divisi Humas, Divisi Pembelian/Perdagangan dan Divisi Keuangan. Divisi Humas berperan dalam layanan informasi, terutama dikaitkan dengan kebutuhan jenis komoditas, luas tanam, syarat tanam dan lokasi yang sesuai. Divisi Pembelian/Perdagangan berperan dalam penentuan komoditas, jumlah, harga dan waktu pengiriman barang. Pengelolaan oleh beberapa divisi ini dimaksudkan agar kinerja dapat dilakukan secara transparan dan menghindari kolusi yang tidak profesional.

PT. Sidomuncul memilih suplai rantai distribusi dari mekanisme "pasar bebas", sehingga keberlangsungannya dipengaruhi oleh pasokan dari pedagang (*supplier*). Terkadang pasokan bahan baku tidak lancar dan kualitasnya beraneka macam. Hal ini dapat disebabkan oleh persaingan antar pedagang dan pengaruh faktor alam.

Upaya menanggulangi keterbatasan faktor alam dilakukan dengan cara perbaikan teknik budidaya tanaman dan pengelolaan di tingkat hulu (petani). Adapun untuk mengurangi ketergantungan pasokan dari pedagang, maka tahun 1997 mulai

dirintis pola kemitraan. Perjalanan selama kurun 14 tahun ini dari pola kemitraan dapat memberikan pasokan bahan baku sebesar 20%. Nilai yang relatif masih kecil ini disebabkan oleh beberapa pertimbangan, yaitu adanya permasalahan manajemen di tingkat petani dan kegiatan yang dilakukan secara bertahap. Petani yang belum mampu menjaga kualitas dan kontinuitas bahan baku dapat bergabung dengan pemasok (*supplier*) yang relatif sudah stabil.



## **B. Model Kemitraan PT Sidomuncul dengan Masyarakat Desa Bergaskidul**

Kabupaten Semarang yang beribukota di Ungaran adalah salah satu area industri besar yang

berada dekat dengan Semarang. Ungaran menjadi salah satu alternatif pengembangan semenjak wilayah ini kompetitif dalam gaji karyawan dan suplai air yang dapat diandalkan. Pemerintah daerah mengalokasikan tiga wilayah untuk mengakomodasi pengembangan wilayah industri, yaitu Pringapus, Bergas, dan Bawen. Dialog Masyarakat diperkenalkan di Bergas terutama di Desa Bergaskidul dan Harjosari yang menjadi pusat industri.

Meninjau ulang kegiatan dalam wilayah industri, ada beberapa kegiatan sosial ekonomi yang berhubungan satu sama lain. Kegiatan tersebut industri, masyarakat/home industri, pertanian, peternakan, pendidikan, dan pemerintah lokal. Dengan demikian, ada beberapa *stakeholder* yang dipertimbangkan dimana mereka saling mempengaruhi.

Menyadari bahwasanya ada beberapa kepentingan yang tumpang tindih, secara umum ketiga pihak setuju bahwa komunikasi diantara mereka adalah penting. Namun, setiap *stakeholder* memiliki pandangan yang berbeda terkait dengan cara berkomunikasi.

Di sisi masyarakat, kelompok tani berharap melakukan komunikasi yang intens. Dalam kasus ini, peran pemerintah sangat diharapkan. Kelompok masyarakat yang memiliki dampak kecil terhadap

kegiatan industri berfikir bahwa komunikasi juga diperlukan. Dari sudut pandang pemerintah, komunikasi diantara pihak-pihak tersebut harus dirancang dalam bentuk yang fit untuk menghindari konflik yang lebih besar.

Setelah mengadakan wawancara dan *brainstorming* dengan semua *stakeholder*, hal ini dapat disimpulkan bahwa setiap *stakeholder* didefinisikan secara jelas. Industri diwakilkan dengan hubungan publik atau hubungan masyarakat. Pemerintah lokal diwakilkan oleh Lurah, Dinas Perindustrian, BAPPEDA, dan Dinas Lingkungan. Pihak masyarakat diwakilkan oleh kelompok petani, wanita, pemuda, dan BPD. Setiap kelompok diwakilkan oleh dua orang yang dipilih diantara anggota.

Dalam upaya memulai *Community Dialogue Platforms*, hal ini disepakati bahwa kegiatan harus dilakukan dalam proses panjang. Dengan demikian, gagasan yang dibangun memiliki pandangan yang kedepan. Pendekatan disesuaikan dengan batasan waktu dan pencapaian yang reliable. Desain untuk keseluruhan pertemuan disepakati sebagai berikut :

1. Dialog pertama adalah untuk mengidentifikasi kepentingan bersama termasuk berbagi *resources* dan harapan bersama.

2. Dialog kedua adalah untuk menemukan solusi alternatif dan merencanakan aksi bersama dan juga kerjasama.
3. Dialog ketiga dialokasikan untuk kegiatan monitoring perkembangan kegiatan.
4. Dialog yang terakhir berfokus pada evaluasi, perbaikan *platform*, dan mengintegrasikannya ke dalam sistem lokal

Berdasar masalah-masalah tersebut, semua *stakeholder* memiliki keinginan untuk memecahkan masalah berbasis pada visi masa depan dan berkelanjutan. Hal ini harus diawali dengan hal yang sederhana, yang memiliki potensi untuk dipecahkan dibandingkan dengan hal yang rumit. Semua pihak sepakat untuk mengawalinya dari prioritas yang paling rendah dan masalah dimana semua *stakeholder* memiliki sumber daya yang dapat disharekan bersama.

Semua *stakeholder* menyadari bahwa beberapa masalah tidak realistis, rumit, dan membutuhkan komitmen yang besar. Untuk mencapainya, semua *stakeholder* menyepakati untuk mengikuti proses tahap demi tahap. Mereka membangun mimpi bersama dari kepentingan bersama. Kata kunci dari mimpi bersama yang didiskusikan di awal dialog adalah *harmony*, keamanan, keberlanjutan manajemen air, dan kerjasama ekonomi.

Untuk mengembangkan pemahaman bersama, semua *stakeholder* sepakat untuk bekerja bersama dalam mekanisme dialog. Dialog mengikutsertakan wakil dari perusahaan, pemerintah lokal, serta masyarakat khususnya kelompok yang terpengaruh oleh kegiatan yang ada di industri. Kerangka disusun, tidak berdasarkan pada mekanisme domasi namun lebih pada kerjasama saling menguntungkan untuk memecahkan masalah atau menciptakan visi bersama. Kerjasama baru dimulai, Lurah mengambil inisiatif untuk memadukan mekanisme CDP ke dalam kegiatan kelurahan. Lurah akan memfasilitasi diskusi/dialog lebih lanjut secara rutin.

Hal berikutnya yang terjadi adalah adanya kemitraan. Kemitraan dengan masyarakat bertujuan untuk memilah komoditas yang sesuai di lokasi tersebut dan upaya meningkatkan ekonomi masyarakat agar stabil kondisi sosialnya. Kemitraan dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi masyarakat setempat, sehingga PT. Sidomuncul membutuhkan pihak ketiga untuk menjadi fasilitator, seperti halnya bekerjasama dengan Yayasan Bintari yang bermitra dengan masyarakat di Desa Bergaskidul.



Yayasan Bintari mulai bulan Maret 2010 sampai dengan akhir 2011 melaksanakan program pemberdayaan masyarakat Desa Bergaskidul sebagai implementasi (pelaksanaan) program *Global Environment Facility-Small Grants Programme*, dari kerjasamanya dengan UNDP dan Yayasan Bina Usaha Lingkungan Jakarta. Tujuan program ini adalah membangun kerjasama antara publik (masyarakat) dan swasta terkait dengan pelestarian tanaman obat. Banyak tanaman obat berkhasiat yang kurang diketahui oleh masyarakat luas, seperti Tanaman Stevia. Tidak banyak orang yang tahu tentang tanaman Stevia dan manfaatnya. Stevia masih sulit didapat karena belum banyak orang yang membudidayakannya. Sehingga lewat program ini dapat diperkenalkan, dibudidayakan dan dipasarkan

dengan mekanisme kemitraan dengan PT Sidomuncul, karena memang perusahaan ini membutuhkan tanaman tersebut sebagai bahan baku pembuatan jamu.

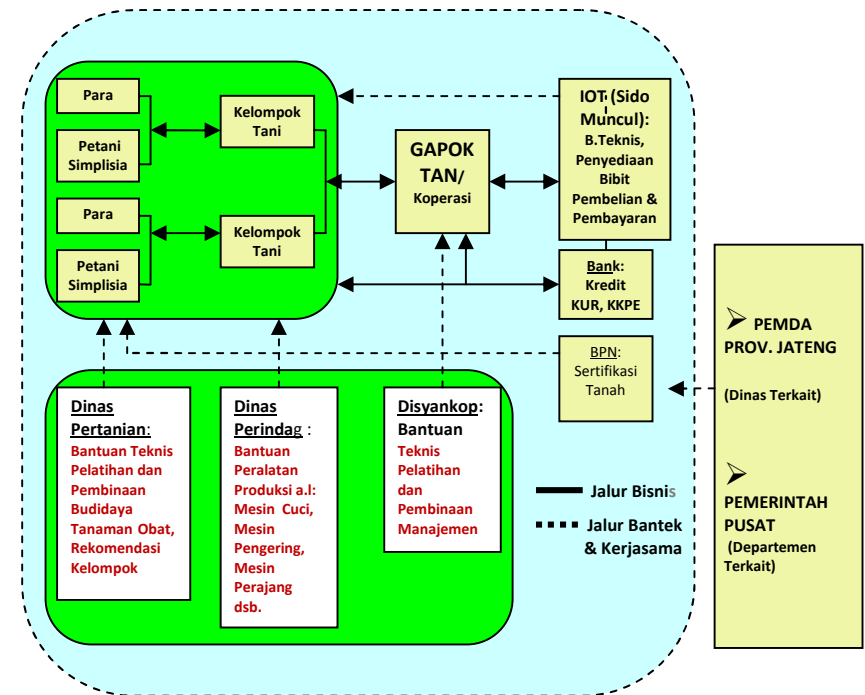
Yayasan Bintari melakukan fasilitasi diantara kedua pihak, yaitu PT. Sidomuncul dan masyarakat Desa Bergaskidul. Bentuk fasilitasi yang dilakukan antara lain identifikasi berbagai jenis tanaman obat dan tanaman langka yang tumbuh di lokasi, pengumpulan informasi dan literatur, penelitian aspek budidaya tanaman, melakukan koordinasi dengan berbagai pihak terkait, pemetaan peran, dan monitoring pelaksanaan program yang dilaksanakan kedua belah pihak yang bekerjasama.

Kemitraan yang selama ini dibangun senantiasa melibatkan peran pihak ketiga (pemerintah, LSM, perguruan tinggi) yang mampu berperan sebagai fasilitator dan control. Biasanya kemitraan ini terjalin menjadi satu dokumen kerjasama (MoU). Bentuk kemitraan lainnya, antara lain yang dilakukan oleh Perhutani dan masyarakat dalam bentuk PHBM (pengelolaan hutan bersama masyarakat) yang menghasilkan LMDH (lembaga masyarakat desa hutan) sebagai wadah kemitraannya.

Selain menjalin kemitraan dengan masyarakat di Ungaran, PT. Sidomuncul juga menjalin kemitraan dengan masyarakat di Karanganyar, Boyolali dan Ungaran. Masing-masing mempunyai kekhususan

komoditas dan kondisi sosialnya. Komoditas yang bersifat umum atau banyak dibutuhkan publik akan menyebabkan tingkat persaingan mendapatkan bahan baku tersebut semakin tinggi. Sehingga komoditas yang dikerjasamakan umumnya bersifat khusus atau spesifik, misalnya tanaman Stevia (pemanis jamu), agar persaingannya rendah. Sedangkan kondisi sosial masyarakat mempunyai respon yang berbeda-beda dalam bermitra. Umumnya masyarakat yang marginal (pedalaman, pedesaan) lebih mudah diajak bermitra.

Dalam bentuk bagan model kemitraan PT Sidomuncul dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: PT Sidomuncul

Kemitraan yang dilaksanakan oleh PT. Sidomuncul terdiri dari berbagai bentuk. Kemitraan di atas lebih bersifat pada hubungan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak yang bermitra. Sedangkan kemitraan lainnya adalah di bidang sosial dan lingkungan. Biasanya setiap tahun PT. Sidomuncul melakukan pencanangan dengan topik tertentu, misalnya Gizi Buruk (tahun 2010) dan Operasi Katarak (tahun 2011).

Masyarakat petani di Desa Bergaskidul telah beberapa kali menjalin kemitraan dengan beberapa perusahaan, yaitu :

1. Kemitraan dengan PT Sosro yang memberikan limbah teh untuk dijadikan pupuk organik. Tetapi produk pupuk tersebut menimbulkan dampak negatif berupa tumbuhnya jamur dan berkembangnya rayap.
2. Kemitraan dengan PT Jenggot yang memberikan limbah cair sebagai media fermentasi bahan pupuk cair dari air kencing Sapi. Kegiatan ini mengalami kendala karena faktor bau yang ditimbulkan dalam proses pembuatan pupuk cair tersebut
3. Kemitraan dengan PT Jamu Jago yang memberikan limbah empon-empon untuk campuran pembuatan pupuk organik cair dari air kencing sapi.
4. Kemitraan dengan Pengusaha Ternak Ayam Petelur, dimana petani menanam jagung yang membantu menyediakan bahan baku untuk pakan ayam.
5. Kemitraan dengan Intani yang bergerak di bidang pembenihan, dimana petani mendapatkan pelatihan dalam bidang pembenihan agar mampu menghasilkan benih secara mandiri.
6. Kemitraan dengan Pengusaha Terong Jepang, dimana petani menanam tanaman terong jepang

dan pengusaha tersebut akan membeli hasil panennya.

7. Kemitraan dengan PT. Sidomuncul yang dilakukan secara berkesinambungan. Tahap awal adalah menjalin hubungan baik dan kemitraan dalam program 3R (*reuse, reduce, recycle*), misalnya dalam pembuatan tas dari sisa produk lain. Pada bulan Agustus 2011, PT. Sidomuncul, yang difasilitasi oleh Yayasan Bintari telah memberikan bantuan pembudidayaan Tanaman Stevia (pemanis alami pengganti gula tebu), 1,2 ton bibit jahe emprit, dan 10.000 bibit kayu manis kepada Kelompok Tani Margotani, Desa Bergaskidul. Lebih lanjut untuk bantuan-bantuan tersebut baik pihak PT. Sidomuncul maupun kelompok tani Margotani telah menandatangani kesepakatan program kemitraan (MoU). Petani dapat membudidayakan ketiga tanaman obat tersebut dengan didukung oleh bimbingan teknis dari pihak PT. Sidomuncul. Selanjutnya, untuk hasil budidayanya dapat dijual kepada PT. Sidomuncul untuk bahan baku pembuatan jamu.

### **C. Manfaat Kemitraan bagi PT Sidomuncul**

PT. Sidomuncul juga melakukan strategi dengan memanfaatkan kemitraan dari kemitraan yang akan atau sudah dijalin antara perusahaan lain dan



masyarakat. Banyak perusahaan yang melakukan kemitraan, khususnya program CSR, dengan pembagian dan penanaman bibit tanaman. Jenis tanaman sering tidak spesifik dan belum jelas kemanfaatan akhirnya. Kondisi ini dimanfaatkan dengan cara mendorong masyarakat menanam tanaman yang produktif, khususnya yang dibutuhkan sebagai bahan baku produk PT. Sidomuncul, khususnya tanaman obat (biofarmaka). Apalagi kebutuhan jenis tanaman obat yang dibutuhkan PT. Sidomuncul mencapai 160 jenis tanaman.

#### **D. Manfaat Kemitraan bagi Masyarakat Desa Bergas**

Secara umum masyarakat Desa Bergas mengharapkan kesejahteraan yang meningkat, terutama peningkatan ekonomi. Kelompok masyarakat yang umumnya terdiri dari para petani ini berupaya membangun kelembagaan untuk memajukan kerjasama dengan pihak lain. Kelembagaan tersebut dalam bentuk Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani).



Pembentukan Gapoktan dimulai pada tahun 2007. Latar belakang pembentukan terutama disebabkan oleh kelangkaan pupuk. Namun pembentukan Gapoktan belum berjalan optimal karena masyarakat petani lebih senang menjalankan aktifitas di masing-masing Poktan (kelompok tani). Sehingga Gapoktan pernah kebingungan ketika mendapatkan bantuan sekitar 100 juta rupiah karena belum terbiasa dengan kegiatan di level Gapoktan. Selanjutnya pada Mei 2011 dilakukan reorganisasi Gapoktan, dengan melakukan pergantian pengurus lama ke pengurus baru. Harapannya Gapoktan ini dapat menjadi lembaga yang menjalin kerjasama kemitraan dengan berbagai perusahaan.

Masyarakat masih bersemangat menjalin kemitraan dan mereka bercita-cita menghasilkan produk yang dapat dipasarkan secara mandiri, khususnya dengan adanya lahan yang akan diperuntukkan sebagai Pasar Kuliner Desa. Sehingga untuk menuju kesana membutuhkan kerja keras dan kerjasama kemitraan dengan berbagai pihak.

#### **E. Manfaat Kemitraan bagi Pemerintah**

Pemerintah punya kepentingan untuk mendorong seluruh warga negara menuju kehidupan yang adil dan makmur. Khusus untuk masyarakat pedesaan yang umumnya berada di bawah garis kemiskinan, pemerintah perlu melakukan berbagai macam strategi dan program yang dapat mempercepat pengentasan kemiskinan.

Pelaksanaan program kemitraan yang dilakukan oleh berbagai perusahaan dengan masyarakat pedesaan akan bersinergi dengan program pembangunan nasional yang dilaksanakan oleh pemerintah. Sehingga kemitraan ini akan memberikan manfaat yang tinggi dalam turut menyukseskan dan meningkatkan laju pembangunan nasional.

Salah satu upaya pemerintah dalam kegiatan kemitraan adalah adanya kebijakan agar perusahaan menyisihkan sebagian keuntungannya untuk masyarakat yang membutuhkan.

#### **F. Manfaat kemitraan bagi fasilitator (LSM, perguruan tinggi)**

Fasilitator yang diperankan baik oleh para lembaga swadaya masyarakat (LSM) maupun perguruan tinggi mempunyai peran yang strategis. Fungsi fasilitator adalah menyelaraskan proses kemitraan yang dijalin. Biasanya komunikasi antara perusahaan dan masyarakat memang memerlukan fasilitator. Perusahaan tidak memungkinkan untuk mendampingi masyarakat dalam waktu yang lama dan terus menerus, padahal proses pemberdayaan masyarakat memerlukan pendamping yang rela meluangkan waktu, tenaga dan dana.

Fasilitator harus bersifat netral dan obyektif agar proses kemitraan dapat dirasakan sama-sama menguntungkan oleh kedua pihak yang bermitra. Fasilitator harus memahami bahwa perusahaan bergerak di bidang bisnis, otomatis segala langkah sering mempertimbangkan prinsip ekonomi (untung dan rugi). Fasilitator juga harus memahami apa potensi Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada kemauan masyarakat, termasuk potensinya, sehingga masyarakat perlu dibimbing untuk memahami dirinya sendiri, membangun kelembagaan, membuat rencana pembangunan seiring waktu dan mendorong

masyarakat agar mampu berkomunikasi dan bermitra dengan pihak lain.

**KEMITRAAN KELOMPOK TANI NGUDI MULYO  
DAN PT. SIDOMUNCUL  
(Kisah sukses sebuah kemitraan)**

Kelompok tani Ngudi Mulyo adalah kelompok tani komoditas berupa pengembang dan budidaya tanaman obat. Kelompok Tani ini berkedudukan di desa Sumberarum Kecamatan Tempuran. Dalam kegiatan yang dilakukan kelompok ini bekerja sama dengan PT. Sidomuncul sebagai salah satu industri yang bergerak dibidang obat-obatan tradisional. Dalam kegiatan produksi PT. Sidomuncul membutuhkan bahan pembuatan obat-obatan tersebut.

Kelompok tani Ngudi Mulyo beranggotakan 15 orang anggota tetap dan kelompok anggota komoditi (anggota produk) lebih kurang 24 orang. Kemitraan yang dilakukan oleh Kelompok Tani Ngudi Mulyo dan PT.Sidomuncul di mulai pada tahun 2002 dengan produk *Tribulus terretris*. Kegiatan kemitraan yang dilakukan dibidang pendayagunaan hasil kerja Kelompok Tani Ngudi Mulyo yang dihasilkan oleh anggota kelompok sedangkan PT Sidomuncul sebagai pembeli produk. Dalam perjalanan kerjasama atau kemitraan ini mengalami banyak hal yang menjadi pembelajaran dalam sebuah kerjasama dengan industry besar.Membutuhkan banyak hal yang dapat mendukung bentuk kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.Pada awal terbentuknya kerjasama ini dimulai dengan sebuah penawaran kerjasama dari pihak kelompok yang

menawarkan beberapa produk yang dimiliki oleh kelompok, pada saat itu (tahun 2001) dari tanaman yang ditawarkan oleh kelompok tidak ada yang bisa masuk karena sudah banyak pihak yang memasarkan produk tersebut dari para pedagang di berbagai daerah. Sehingga akhirnya dari pihak Sidomuncul menawarkan satu tanaman untuk dikembangkan di daerah Magelang yaitu *Tribulus Terretris*. Dalam penawaran ini tidak secara langsung produk yang dihasilkan oleh kelompok diterima di Pabrik akan tetapi harus membuktikan bahwa kualitas yang dihasilkan benar-benar baik dan mencapai standar produk yang telah ditetapkan.



*Proses terjadinya Kerjasama Kelompok Tani dan PT.  
Sidomuncul*

Dalam melakukan pengelolaan skala kecil oleh kelompok berjalan dengan baik, produk dapat diterima oleh pabrik. Akan tetapi permasalahan muncul ketika menuju skala besar banyak petani yang kurang memahami pola tanam atau perawatan untuk tanaman ini baik dari pengelolaan tanah, pengelolaan tanaman dan pengolahan pasca panen. Sehingga secara perhitungan usaha yang dilakukan kedua

gagal. Setelah mengalami kegagalan itu dari pihak kelompok melakukan kegiatan penanaman lagi akan tetapi pada kegiatan ini telah diperkuat dengan kontrak kerja antara Kelompok dan PT. Sidomuncul. Dalam kontrak kerja dijelaskan mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak yang mengikat dan diharapkan saling menguntungkan. Kemitraan dengan produk tanaman tersebut berlangsung hingga tahun 2009.



*Diagram Kemitraan  
Kelompok Tani Ngudi Mulyo dan PT. Sidomuncul*

Jaringan kemitraan yang dilakukan oleh Kelompok Tani Ngudi Mulyo dengan PT. Sidomuncul mempunyai banyak manfaat baik dipihak Industri ataupun petani

karena sistem kerjasama yang akan dilakukan mempunyai aturan yang jelas dan merupakan kesepakatan kedua belah pihak. Sistem kontrak kerja memberikan sebuah batasan dari aktivitas petani untuk mengembangkan pertaniannya.

1. Mempunyai dasar yang jelas untuk memperhitungkan usaha

Hal ini dijelaskan dalam kontrak kerja sama

yang berisi tentang spesifikasi barang dan harga yang akan digunakan untuk tiap satuan yang diproduksi. Harga ini sangat penting karena dalam melakukan sebuah usaha pertanian perlu adanya sebuah gambaran yang jelas mengenai berapa harga jual dari produk yang akan diproduksi. Dengan acuan itu petani dapat memperhitungkan pengeluaran yang harus dilakukan dengan perkiraan hasil produksi dikalikan dengan harga satuan produk yang telah disepakati antara kedua belah pihak.

2. Jumlah yang diproduksi jelas.

Saat ini banyak informasi atau berita yang memberitahukan harga sebuah produk pertanian turun drastis karena panen raya diberbagai daerah atau kelangkaan produk pertanian.

Dengan adanya bentuk kerjasama antara pihak industry dan petani dapat di siasati karena produk yang harus dihasilkan pada tiap satuan waktu (bulanan/tahunan) sudah jelas. kualitasnya untuk mengatur sebuah bentuk pola tanam yang baik memperhitungkan kebutuhan tiap bulan yang telah ditetapkan. Sehingga dalam melakukan penanaman mempunyai batasan yang jelas tidak serta merta menanam disatu waktu secara bersamaan.

3. Mengurangi resiko

Dalam sebuah usaha pertanian satu resiko yang menjadi momok petani Indonesia adalah produk pertanian tidak dapat atau sulit kita pasarkan. Atau ketika waktu panen harga yang ada dipasaran sangat rendah. Dengan adanya sebuah bentuk kerjasama akan mengurangi resiko tersebut. Akan tetapi dalam

sistem ini petani juga harus mempunyai komitmen terhadap usaha yang dilakukan. Bahwa kegiatan usaha yang telah dimitrakan harus berusaha keras agar kemitraan dapat berjalan dengan baik. Dalam kegiatan kemitraan penjualan produk biasanya mencari harga standar sehingga itu akan menjaga stabilitas usaha keduabelah pihak.

#### 4. Memberi manfaat sosial

Dengan adanya kegiatan kemitraan yang baik maka akan ada sebuah keseimbangan kegiatan pertanian yang terus menerus dan secara langsung memberikan sebuah peluang bagi petani atau pekerja akan tetap mempunyai aktifitas yang rutin serta mendapatkan penghasilan yang rutin pula.

Tentunya sebuah bentuk kegiatan pertanian tidak dapat dikerjakan oleh satu orang saja tetapi membutuhkan pekerja yang mengurus kegiatan pertanian atau pengolahan pasca panen. Dari kegiatan kemitraan ini melibatkan beberapa pihak yang masing-masing mendapatkan penghasilan. Masyarakat lebih teras manfaatnya ketika kegiatan kemitraan ini berjalan dengan baik secara lengkap akan di jelaskan dalam gambar dibawah ini beberapa pihak yang mendapatkan manfaat dari kegiatan kemitraan.



*Manfaat Sosial yang Berdampak Secara Umum  
Kepada Tenaga Kerja*

Dalam kegiatan kemitraan yang telah dilakukan dengan PT.Sidomuncul Secara umum dapat digambarkan dengan grafik diatas.

Dalam kegiatan kemitraan yang dilakukan tentunya mempunyai batasan-batasan atau rel yang menjadi sebuah etika agar hubungan ini dapat berlanjut dan tetap saling menguntungkan di kedua belah pihak.Ada beberapa hal yang dijadikan sebuah patokan bagi keduabelah pihak agar kegiatan kemitraan dapat memberikan sebuah keuntungan bersama.

Beberapa kendala yang dihadapi dalam kemitraan dengan PT Sidomuncul, antara lain:

#### 1. Proses seleksi produk yang ketat.

Sebenarnya ini bukan kendala tetapi sebuah proses untuk mendapatkan produk (dari perusahaan) lebih baik sehingga ada beberapa criteria produk yang haru sesuai dengan standar perusahaan.

2. Lembaga yang masih kurang kuat

Tentunya untuk melakukan sebuah kegiatan kemitraan dengan pihak industry dibutuhkan lembaga yang kuat dan mempunyai kekuatan baik untuk lembaga sendiri ataupun untuk anggota. Sebagai salah satu contoh anggota harus mempunyai komitmen mengenai kerjasama yang telah dilakukan. Kadang-kadang hal ini menjadi satu kendala ketika petani pengembang beralih ke produk lain sehingga produk yang harus kita kirimkan sesuai kontrak kerja berkurang. Ini diakibatkan karena lemahnya kelembagaan Kelompok Tani. Sehingga perlu adanya langkah-langkah yang baik untuk mengatasi permasalahan tersebut.

3. Keterbatasan dalam perhitungan kegiatan

Untuk awal kegiatan pembudidayaan produk tanaman obat membutuhkan perhitungan yang menyesuaikan dengan pemasukan agar kegiatan yang dilakukan dapat mendapatkan hasil yang baik. Akan tetapi kadang kegiatan perhitungan ini tidak berjalan dengan baik diakibatkan beberapa factor yang menjadi permasalahan antara lain kondisi lingkungan (musim, suhu) karena masing masing tanaman memiliki karakter yang berbeda-beda. Sehingga butuh waktu untuk melakukan perhitungan-perhitungan tersebut tak jarang dalam melakukan perhitungan mengalami kekeliruan yang itu diakibatkan karena kebiasaan petani yang dahulu menanam produk kebutuhan pokok berubah menjadi produk tanaman obat.

## BAB VI. MODEL KEMITRAAN AGRIBISNIS

### A. Masalah Utama: Keseimbangan Tangible Benefit & Intangible Benefit dalam Kemitraan Agribisnis

Anggapan bahwa kemitraan harus memberikan manfaat yang langsung dapat dinikmati pelaku yang bermitra memberikan panduan yang keliru dalam kemitraan. Oleh karena itu tidaklah mengherankan apabila perusahaan dan masyarakat melihat bahwa kemitraan yang dilakukan perusahaan dan masyarakat harus menghasilkan *tangible benefit* (manfaat yang dapat diwujudkan dinikmati secara langsung) dan *intangible benefit* (manfaat yang dapat diwujudkan dinikmati secara tidak langsung).

Pandangan ini merupakan suatu fondasi yang tidak menguntungkan dalam proses kemitraan. Apabila tidak segera diperbaiki fondasi ini maka kekhawatiran kemitraan tidak dapat berjalan dengan baik sudah terbayang di depan mata yang pada akhirnya akan berujung pada kegagalan kemitraan.

Permasalahan-permasalahan yang muncul dalam kemitraan antara lain:

1. Fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas

dasar paksaan pihak lain, bukan atas kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra.

2. Kemitraan yang tidak didasari oleh etika bisnis (nilai, moral, sikap, dan perilaku) yang baik, yang menjadikan pelaku memiliki kesetaraan nilai-nilai, moral, sikap, dan perilaku dari para pelaku kemitraan atau adanya kesetaraan budaya organisasi.

Permasalahan-permasalahan tersebut biasanya muncul ketika masing-masing pihak hanya memperhatikan *tangible benefit* yang diterimanya (produksi, pendapatan, keuntungan dan sebagainya) tetapi kurang memperhatikan *intangible benefit* (ketenangan dalam berproduksi, keamanan, kesehatan kerja, infrastruktur dan sebagainya) yang diperolehnya. Akibatnya *intangible benefit* seolah-oleh bukan merupakan sesuatu yang memberikan manfaat, atau terjadi ketidakseimbangan antara *tangible benefit* dengan *intangible benefit*.

Untuk mengatasi permasalahan yang muncul perlu dirumuskan oleh para pihak yang melakukan kemitraan mengenai manfaat apa yang akan diperoleh keduanya dalam bermitra. Kemanfaatan kemitraan perlu diuraikan secara detail antara *tangible benefit* dengan *intangible benefit*, sehingga para pihak yang bermitra mengetahui dan memaknai keduanya sebagai manfaat yang sejajar atau dengan kata lain

menyeimbangkan antara *tangible benefit* dengan *intangible benefit*. Masing-masing pihak harus memperoleh kedua manfaat tersebut sesuai dengan kapasitas masing-masing.

## **B. Kelembagaan sebagai Langkah Awal Kemitraan Agribisnis**

Penerapan pola kemitraan agribisnis bertujuan untuk mengatasi masalah-masalah keterbatasan modal dan teknologi bagi petani kecil, peningkatan mutu produk, dan masalah pemasaran. Namun pada kenyataannya penerapan kemitraan tersebut sering menghadapi masalah, baik yang bersumber dari petani mitra maupun dari pihak perusahaan yang menyebabkan kemitraan yang dibangun tidak dapat berkelanjutan.

Pola kemitraan yang selama ini diterapkan pada hakekatnya ditujukan pada penyelesaian masalah-masalah dalam sistem Agribisnis.

1. **Pengembangan Kelembagaan di Tingkat Lokal**, pola kemitraan diharapkan dapat mendekatkan petani pada berbagai fasilitas utama dan pendukung agribisnis di tingkat lokal, yang sebelumnya tidak dapat diakses oleh petani. Fasilitas tersebut melekat pada pelayanan yang diberikan oleh lembaga penyedia saprotan,

lembaga pemasaran, lembaga keuangan, dan lembaga pendukung lainnya lembaga penelitian, dan agribisnis. Selain itu juga perlu dikembangkan kelembagaan di tingkat petani seperti kelompok tani dan koperasi petani. Beberapa masalah yang sering dihadapi petani antara lain kesulitan dalam membangun kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah, misalnya dalam mendapatkan bimbingan dan pelatihan serta akses permodalan. Dengan pola kemitraan dengan pihak perusahaan swasta, koperasi dan pedagang pengumpul diharapkan masalah ini dapat diatasi.

2. **Pengembangan Kelembagaan Petani,** kelembagaan petani baik yang relevan dibahas di sini dapat merupakan kelembagaan ekonomi, kelembagaan pendidikan, maupun kelembagaan kekerabatan. (Koentjaraningrat, 1979). Kelembagaan ekonomi adalah kelembagaan yang berkaitan dengan pekerjaan, proses produksi, mengumpulkan harta, maupun mendistribusikan harta. Kelembagaan yang berkaitan dengan pekerjaan pertanian adalah kelembagaan atas tanah, kelembagaan penyedia sarana produksi, kelembagaan keuangan, kelembagaan hubungan kerja dalam proses produksi dan panen, serta kelembagaan pemasaran.
  - a. Kelembagaan atas tanah menjadi penting, karena akan berpengaruh terhadap

pemenuhan kebutuhan petani akan tanah sebagai faktor utama usahatani. Banyak kasus petani berhenti karena tidak tersedia lahan yang digunakan untuk bertani. Beberapa kasus petani memperoleh hak atas tanah dari pihak instansi tertentu atau dari pemilik modal untuk dikelola ditanami dengan sayuran tanpa harus membayar. Beberapa kasus petani tidak memiliki lahan tetapi mereka menyewa, atau bagi hasil dengan pemilik lahan. Petani yang lain memiliki lahan dengan luasan yang bervariasi mulai dari 0,1 Hektar sampai dengan puluhan Hektar. Lemahnya akses petani terhadap lahan akan berpengaruh terhadap apapun inovasi usahatani yang akan diterapkan, oleh karena itu perbaikan terhadap kelembagaan atas tanah ini menjadi penting.

- b. Kelembagaan penyuluhan seharusnya terkait dengan kelembagaan pemasaran, kelembagaan keuangan, kelembagaan penyedia saprotan, kelembagaan Litbang dan kelembagaan Agribisnis. Kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh perusahaan, koperasi dan pedagang pengumpul, dalam pola kemitraan dapat disebut sebagai kegiatan penyuluhan. Kegiatan pendampingan yang dilakukan selain memberikan informasi tentang teknik



budidaya diberberapa kasus juga disertai dengan penyediaan kredit sarana produksi, dan pembinaan manajemen. Kelembagaan penyuluhan yang dilakukan dalam pola kemitraan di lokasi penelitian paling tidak sudah mengupayakan aksesibilitas petani terhadap pemasaran dan saprotan.

Untuk itu diperlukan prinsip-prinsip bagi perusahaan maupun masyarakat yang akan bermitra, yaitu:

- (1) **Equality**, prinsip kesetaraan dalam pengambilan keputusan. Perusahaan sangat tergantung dengan petani, perusahaan tidak dapat hidup tanpa petani, oleh karena itu petani adalah mitra bisnis perusahaan.
- (2) **Jangan mengecewakan partner**. Saling mengerti. Yang penting keinginan petani terpenuhi: “produk dibeli, harga memadai”,
- (3) **Win-win solution**, agar kemitraan berlangsung jangka panjang,
- (4) **Menjaga nama baik**, perselisihan antara petani, suplier dan perusahaan dianggap mencemarkan nama baik perusahaan,
- (5) **Pelayanan yang baik** dari perusahaan melalui petugas lapangan, dan staf lainnya,
- (6) **Komitmen kedua belah pihak**, tanpa pemaksaan, saling menilai dan mengingatkan

Hak dan Kewajiban pelaku pola kemitraan disepakati bersama oleh masing-masing pelaku.

### C. Membangun Peran Pelaku melalui Aliansi Strategis Kemitraan Agribisnis

Untuk melaksanakan dan menjalankan model kemitraan agribisnis tersebut, setidaknya ada 3 pihak yang berperan, yaitu Petani (Kelompok tani/Gapoktan), Pemerintah, dan Swasta sebagai segitiga kemitraan. Dalam konsep kemitraan tersebut masing-masing memiliki fungsi seperti pada Tabel dibawah ini:

No	Pihak Mitra	Fungsi
1.	Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemegang peraturan dan kebijakan</li> <li>• Memiliki tenaga penyuluh untuk transfer teknologi</li> </ul>
2.	Perusahaan Swasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemilik modal ekonomi (manajemen agribisnis modern kemampuan finansial)</li> <li>• Riset &amp; teknologi</li> </ul>
3.	Petani (Kelompok Tani/Gapoktan)	Pemilik modal sosial



Melihat keberhasilan beberapa negara dalam mengembangkan teknologi informasinya, maka terlihat selalu ada kemitraan yang solid antara tiga unsur utama yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat atau komunitas (dimana perguruan tinggi akan menjadi penyangga dari pihak swasta terkait dengan riset). Segitiga kemitraan akan berhasil diterapkan apabila pemrakarsa kemitraan benar-benar mengerti hal-hal apa saja yang akan menjadi pemicu atau perangsang terjadinya kerjasama.

Untuk keperluan tersebut maka perlu dilakukan penyatuan dalam suatu Aliansi Strategis Komplementer vertikal, yaitu antara Pemerintah, swasta (+ Perguruan Tinggi), dan petani. Hal ini disebabkan bahwa aliansi dirancang untuk mengambil keunggulan dari peluang-peluang pasar dengan mengkombinasikan berbagai macam sumber-sumber dari para pelaku ekonomi yang menjadi mitra dengan cara saling melengkapi untuk menciptakan nilai baru. Persyaratan keberhasilan aliansi sangat tergantung pada perpaduan efektif dan partisipasi serta pencapaian komitmen penuh setiap pihak yang bermitra. Manfaat dan hasil dari aliansi tersebut harus menguntungkan semua pihak yang terlibat didalamnya.

Adanya nilai tambah atau "*value-added*" adalah hal yang harus dapat dirasakan oleh siapa saja pihak yang bermitra. Bagi pemerintah kerjasama

akan mendatangkan manfaat atau memberikan nilai tambah apabila dapat membantu mereka dalam hal meningkatkan kinerja pelayanan publik, memperbaiki kualitas *good governance*, mengoptimalkan pemakaian sumber daya yang terbatas, dan lain-lain.

Sementara bagi pihak swasta misalnya, sebuah kerjasama akan dianggap bermanfaat jika yang bersangkutan tidak hanya semata-mata berhasil meningkatkan profitnya, tetapi memungkinkan mereka untuk meningkatkan kualitas produk dan jasanya, memperluas jejaring calon pelanggan, menciptakan hubungan yang lebih baik dengan stakeholdernya, dan lain sebagainya. Sementara bagi masyarakat kemitraan harus memberikan jalan bagi peningkatan kesejahteraan bersama, baik di bidang ekonomi, pendidikan dan sebagainya.

Pendekatan kemitraan melibatkan petani sebagai salah satu sub-sistem dalam agribisnis yang dimotori oleh perusahaan swasta. Berdasarkan karakteristik sebagian besar petani yang sub-sistem maka perlu ditempuh usaha-usaha terpadu secara bertahap dengan mempertimbangkan sosial budaya masyarakat setempat, sehingga dapat ditempuh dua macam cara:

1. Bagi petani yang memiliki modal cukup untuk suatu usaha agribisnis perlu didorong untuk suatu usaha mandiri secara kooperatif dalam skala kecil. Dengan pola ini setiap rumah tangga tani yang menguasai memiliki modal akan mengelola suatu

unit agribisnis skala kecil. Pengelolaan kegiatan agribisnis secara lokalitas tetapi terkonsolidasi dalam satu wadah yang bersifat kooperatif untuk konsolidasi manajemen agribisnis.

2. Bagi petani yang tidak memiliki modal cukup untuk suatu usaha agribisnis perlu didorong untuk suatu usaha sebagai mitra dalam agribisnis skala besar.
  - a. Perusahaan besar, BUMN atau swasta perlu membuat suatu demonstrasi area pada suatu daerah yang memungkinkan untuk suatu usaha agribisnis. Lahan yang digunakan adalah lahan milik petani tertentu yang memiliki pengaruh kuat secara sosial dalam masyarakat dengan harapan akan diikuti oleh petani secara luas.
  - b. Tahap berikutnya adalah dengan menyewa lahan milik petani yang berdekatan dengan lokasi demonstrasi area, petani pemilik lahan sebagai tenaga kerja dengan mendapat upah. Pada tahap ini secara tidak langsung petani akan mendapat bimbingan dan penyuluhan dalam agribisnis yang mantap.
  - c. Pada proses penanganan pasca panen dan pemasaran dilakukan oleh agribisnis skala besar dengan mengikut sertakan petani. Hal ini dilakukan karena pada tahap industri pengolahan hasil pertanian primer dan perdagangan yang dapat dilakukan secara

efektif dalam skala besar. Selain itu untuk mendapatkan harga yang baik diperlukan *bargainning position* yang kuat dan agribisnis dalam skala besar yang memilikinya.

- d. Petani yang menjadi mitra agribisnis skala besar akan memiliki akses ke lembaga keuangan, transportasi, penelitian dan pengembangan, dan lain-lain berada pada sub-sistem lembaga jasa.

Mengingat kondisi petani di Indonesia yang sebagian petani gurem, maka perlu dipikirkan suatu bentuk agribisnis yang mengikutsertakan petani sebagai bagian dari agribisnis. Hal ini perlu, karena dalam pembangunan pertanian pada dasarnya ada 2 (dua) pilar yang merupakan subyek pembangunan pertanian yaitu pelaku agribisnis (sebagai pelaku ekonomi modern) dan petani (sebagai pelaku ekonomi tradisional). Pelaku agribisnis memiliki modal ekonomi dan kaum tani memiliki modal sosial. Modal ekonomi meliputi kemampuan manajemen agribisnis modern, teknologi, dan kemampuan finansial.

Modal sosial yang dimiliki kaum tani yaitu institusi-institusi hubungan produksi pertanian yang bersifat informal-rasional. Modal alami berupa modal lahan sebagian besar dimiliki oleh kaum tani dengan rata-rata penguasaan lahan yang sempit dan sebagian kecil dimiliki oleh pelaku agribisnis dengan rerata penguasaan lahan yang luas. Pemerintah berperan

sebagai pelindung dengan regulasi dan kebijakan-kebijakan yang memihak, seperti izin ekspor, karantina, izin penangkaran dan penciptaan iklim yang kondusif.

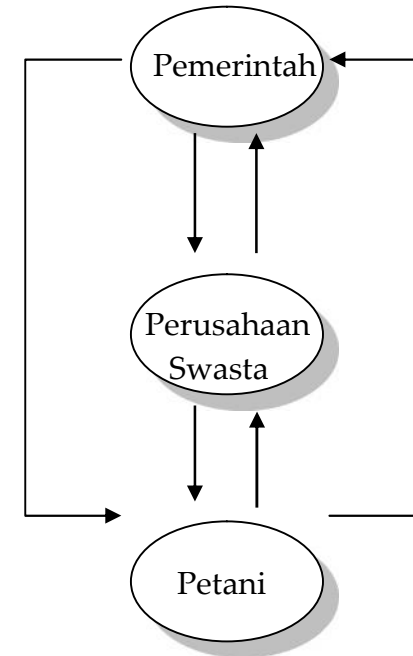
Berdasarkan kemitraan antar Pemerintah, swasta (+ Perguruan Tinggi), dan petani di atas, dapat dikembangkan sejumlah bentuk kemitraan sebagai berikut:

1. Bentuk kemitraan antara pemerintah dan kalangan perusahaan swasta, dalam bentuk:
  - a. kewenangan yang diberikan pemerintah kepada satu atau sejumlah perusahaan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.
  - b. satu atau sejumlah industri swasta yang melakukan investasi pada bidang tertentu di domain wilayah sebuah institusi pemerintah.
  - c. kesepakatan antara pemerintah dan satu atau sejumlah pihak swasta untuk melakukan investasi bersama.
2. Bentuk kemitraan antara pemerintah dan masyarakat
3. Bentuk kemitraan antara pihak perusahaan swasta dan masyarakat

Untuk keperluan tersebut maka perlu dilakukan penyatuan antara anggota segitiga dalam suatu Aliansi Strategis Komplementer, yaitu antara Pemerintah, swasta, dan petani. Penyatuan ini diperlukan karena aliansi dirancang untuk mengambil

keunggulan dari peluang-peluang pasar dengan mengkombinasikan berbagai macam sumber-sumber dari perusahaan dan para pelaku ekonomi yang menjadi mitra dengan cara saling melengkapi untuk menciptakan nilai baru. Persyaratan keberhasilan aliansi sangat tergantung pada perpaduan efektif dan partisipasi serta pencapaian komitmen penuh setiap pihak yang bermitra. Manfaat dan hasil dari aliansi tersebut harus menguntungkan semua pihak yang terlibat didalamnya.

Peran Pemerintah, perusahaan swasta, dan petani sebagai bagian dari aliansi haruslah sesuai kemampuan masing-masing. Untuk itu model Aliansi Strategis Komplementer yang lebih pas adalah Aliansi Strategis Komplementer vertikal. Hal ini karena Aliansi Strategis Komplementer vertikal dibentuk oleh perusahaan dan para pelaku ekonomi yang setuju untuk menggunakan keahlian dan kapabilitasnya dalam tahap-tahap yang berbeda untuk mencapai nilai yang baru. Aliansi yang terjadi lebih difokuskan pada kemampuan untuk menciptakan produk berkualitas, seperti pada Gambar 2.



**Gambar 2. Aliansi Strategis Komplementer Vertikal**

Untuk keperluan tersebut maka perlu dilakukan usaha pemberdayaan terutama di tingkat petani sebagai inti dari komunitas pembangunan pertanian nasional. Pemberdayaan petani dibangun melalui program yang menghargai adanya kebebasan berpendapat guna memotivasi petani agar mampu mengelola usahatani secara optimal. Kaum tani maupun pelaku agribisnis tidak dapat berdiri sendiri untuk menghadapi era globalisasi mengingat kondisi

kaum tani di Indonesia dimana tingkat kesejahteraannya dan pendidikan yang relatif rendah. Untuk itu perlu dicari bentuk kerjasama antara petani, pelaku agribisnis dan pemerintah dimana masing-masing subyek pembangunan dengan modal yang mereka miliki akan memperoleh win-win solution dan mampu menghadapi ketatnya persaingan di dunia bisnis secara bersama-sama.

Dalam pemberdayaan ini petani akan merasa terlibat secara personal dan merasa memperoleh pengakuan atas eksistensi dirinya yang berdampak pada peningkatan harga diri sebagai manusia. Penerapan pemberdayaan akan menimbulkan rasa percaya diri dan mereka akan bekerja secara efektif dan efisien, sehingga tingkat kesejahteraan petani akan meningkat seiring dengan pembangunan agribisnis di perdesaan.

Berdasarkan Aliansi Strategis Komplementer vertikal masing-masing pihak akan berkontribusi dalam kemitraan, yaitu:

	Pemerintah	Perusahaan Swasta	Masyarakat
Pemerintah		Mengeluarkan peraturan dan kebijakan yang meringankan, seperti; keringanan pajak, kemudahan ekspor-impor dsb	Memfasilitasi penyuluhan dan transfer teknologi melalui penyuluh dan memberikan skim kredit khusus bagi agribisnis
Perusahaan Swasta	Membayar pajak sesuai peraturan dan membantu pemerintah dalam pembangunan nasional		Transfer manajemen agribisnis modern dan memberikan kemudahan aspek finansial serta riset & teknologi
Masyarakat	Membayar pajak sesuai peraturan dan berperan aktif dalam pembangunan agribisnis	Menjamin keamanan usaha agar berkelanjutan dan memiliki motivasi dan kinerja yang baik	

Namun bagaimanapun juga sukses tidaknya suatu kemitraan akan tergantung pada beberapa faktor yang harus diperhatikan secara sungguh-sungguh, yaitu:

1. Kepercayaan dan kesungguhan untuk berhasil yang tinggi di antara mereka yang bermitra (trust, faith, and passion);
2. Eksekusi yang konsisten dan kontinyu, dalam arti kata tidak mudah menyerah atau mudah mengganti-ganti pendekatan setiap menemukan berbagai kendala teknis;
3. Secara periodik melakukan proses "*Plan-Do-Check*" terhadap manfaat aliansi ditinjau dari kacamata masing-masing organisasi yang bermitra secara transparan, tidak perlu ditutup-tutupi terhadap berbagai kekecewaan yang timbul agar dapat dikomunikasikan dan dicari jalan keluarnya);
4. Selalu melakukan inovasi yang tidak berkesudahan karena kebutuhan masyarakat yang selalu bertambah dari waktu ke waktu; dan
5. Proses penyelenggaraan kemitraan yang menjunjung nilai-nilai profesional dan etika yang tinggi.

## Daftar Pustaka

- Achda. B. Tamam, 2006. Konteks Sosiologis Perkembangan Corporate Social Responsibility dan Implementasinya di Indonesia. Seminar Nasional: A Promise of Gold Rating: Sustainable CSR, di Hotel Hilton, Jakarta , 23 Agustus 2006.
- ADB (tanpa tahun). Public-Private Partnership Handbook. Metro Manila: ADB.
- Ariadie, Catur. 2011. peran corporate social Responsibility dalam pembentukan citra perusahaan. <http://caturariadie.com/ilmu-komunikasi/hubungan-eksternal/peran-corporate-social-responsibility-dalam-pembentukan-citra-perusahaan.html> (28 Agustus 2011)
- Brilliant, Eleanor L. dan Kimberlee A. Rice (1988), "Influencing Corporate Philantropy" dalam Gary M. Gould dan Michael L. Smith (eds), Social Work in the Workplace, New York: Springer Publishing Co, hal.299-313
- Burke, Edmund M., (1988), "Corporate Community Relations" dalam Gary M. Gould dan Michael L. Smith (eds), Social Work in the Workplace, New York: Springer Publishing Co, hal.314-327
- Departemen pertanian, Direktorat Jendral Bina Pengolahan dan Pemasaran hasil Pertanian. Revitalisasi Pertanian Melalui Agroindustri

- Perdesaan. <http://deptan.co.id>. (15 Februari 2009)
- Falck, Oliver and Stephan Heblich, 2007, "Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good", *Business Horizons*, 50
- Hadi, Nor. 2011. *Corporate Social Responsibility*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Ian Linton, 1997, *Kemitraan Meraih Keuntungan Bersama*, Hailarang, Jakarta, hal.10
- Indrajit, Richardus Eko. 2006. *Ragam Model Bisnis Kemitraan Pemerintah-Swasta sebuah kunci Sukses Pengembangan e-Government di Indonesia*. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia. 3-4 Mei 2006. ITB Bandung.
- Mohammad Jafar Hafsa, 1999, *Kemitraaan Usaha*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, hal.4
- Ninuk Purnaningsih, *Strategi Kemitraan Agribisnis Berkelanjutan*. *Sodality: Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi, dan Ekologi Manusia* | Desember 2007, p 393-416 ISSN : 1978-4333, Vol. 01, No. 03
- Nuryana, Mu'man (2005), *Corporate Social responsibility dan Kontribusi bagi Pembangunan Berkelanjutan*, Diklat Pekerjaan Sosial Industri, Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Bandung, Lembang 5 Desember

- Porter, Michael E. dan Mark R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philantropy", dalam *Harvard Business Review*, December, hal.5
- Saidi, Zaim dan Hamid Abidin (2004), *Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia*, Jakarta: Piramedia
- Saragih, Bungaran. 2001. *Suara dari Bogor (Membangun Sistem Agribisnis)*. Yayasan ESES. Jakarta.
- Schermerhorn, John R., (1993), *Management for Productivity*, New York: John Wiley & Sons
- Sekretariat Kabinet RI. 1997. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1977 Tentang Kemitraan*.
- Straussner, Shulamith Lala Ashenberg (1989), "Occupational Social Work Today: An Overview", dalam Shulamith Lala Ashenberg Straussner (editor), *Occupational Social Work*, New York: The Haworth Press, hal.1-17
- Suharto, Edi (2006), *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial (edisi ke-2)*, Bandung: Refika Aditama
- \_\_\_\_\_ (2007), *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri: Memperkuat Tanggungjawab Sosial*



- Perusahaan (Corporate Social Responsibility),  
Bandung: Refika .
- The Kian Wie, 1997, Model-model Finansial untuk  
Industri Kecil, Ditinjau dari Segi Permintaan,  
Kumpulan Makalah Terseleksi, Akatiga,  
Bandung, hal.80
- Undang-undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN.
- Undang-undang No.40 Tahun 2007. Tentang Perseroan  
Terbatas
- Undang-undang No.25 Tahun 2007 tentang  
Penanaman Modal.
- Zastrow, Charles H. (2000), Introduction to Social  
Work and Social Welfare (edisi ke-7), Pacific  
Grove: Brooks/Cole